



سلوك صوت الموظف ودوره في البراعة التنظيمية دراسة تحليلية لأراء عينة من الموظفين في شركات الاتصالات المتنقلة في إقليم كورستان-العراق

أنا فتاح¹، علي عباس خلوف²

قسم ادارة التسويق، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة السليمانية، السليمانية، العراق

²كلية التجارة، جامعة السليمانية، السليمانية، العراق

Email: ava.fatah@univsul.edu.iq¹, ali.khalwf@univsul.edu.iq²

الملخص:

الغرض من البحث: تسعى البحث الحالي إلى بيان وتحديد مدى امكانية بناء البراعة التنظيمية بأبعادها (استكشاف الفرص واستغلال الفرص) في ضوء وجود سلوك صوت الموظف المتمثل بـ(سلوك الصوت التعزيزي وسلوك الصوت المانع) في شركات الاتصالات المتنقلة في إقليم كورستان العراق.

مشكلة البحث: انطلقت البحث من مشكلة معبر عنها بعدد من التساؤلات الفكرية والتطبيقية وان التساؤل الرئيسي للبحث هو (هل سلوك الصوت الموظف دور في تحقيق البراعة التنظيمية؟).

تصميم البحث: من أجل تحقيق أهداف البحث والإجابة على تساؤلات البحث، انتهت البحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم وصف متغيرات البحث وأبعادها من قبل الموظفين في عينة من الشركات المبحوثة، ومن ثم صيغ أنموذج افتراضي تعكس من خلاله طبيعة علاقات الارتباط والتاثير بين متغيرات البحث وأبعادها، والذي نتج عنه عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية خضعت جميعها لمجموعة من التحاليل والاختبارات الإحصائية عبر برامج جاهزة متضمنة كلا من (SPSS-26،AMOS-26). وتم اختيار قطاع الاتصالات في إقليم كورستان ميداناً محيوًّا للبحث، ويمثل عينة البحث (253) موظفاً في (3) شركات مختلفة المدرجة في هيئة الاتصالات العراقية ووزارة النقل والاتصالات إقليم كورستان-العراق، وقام الباحثان بتوزيع استمارة الاستبيان بشكل الكتروني على الموظفين عن طريق(Google Form)، وبعد التدقيق تبين جميعها صالحة للتحليل.

الاستنتاجات والمقررات: وأخيراً توصلت البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات النظرية، وأخرى ميدانية عبر عرض نتائج الفرضيات وتحليلها ومن أبرزها أنه (إذا أرادت الشركات المبحوثة الوصول إلى البراعة التنظيمية يجب اهتمام بسلوك صوت الموظف)، كما توصلت البحث إلى وجود علاقة ارتباط معنوية ومحبطة بين سلوك صوت الموظف والبراعة التنظيمية مما يعني انه كلما زادت سلوك صوت الموظف في الشركات المستجيبة يؤدي ذلك إلى تحسين قدرات تلك الشركة في تحقيق البراعة التنظيمية، وبناء على ما تم الوصول إليه من استنتاجات تمت تقديم مجموعة من المقررات معاليات تنفيذها اهمها (التأكيد على ضرورة اهتمام الشركات المبحوثة بسلوك الصوت الموظف والاعتماد عليه وذلك من أجل تطوير خدماتها بشكل مستمر والقدرة على البقاء والتكيف في بيئه عمل سريع التغير لبناء البراعة التنظيمية).

الكلمات المفتاحية: سلوك صوت الموظف، البراعة التنظيمية، شركات الاتصالات المتنقلة، إقليم كورستان-العراق.

پوخته:

نامنجى تویژینه وەکە: ئەم تویژینەوەکە: ئەم تویژینەوەکە ئىستا ھولىدەت بۇ دىيارىكىرنى توانى رادە ئەگەرى بىناتتىنى لىھاتووېي وكارامىيى بىرەكخراوەيى بە رەھەندەكانى (گەران بەدوای دەرفەتى نوئ و قۆستەنەوە دەرفەتكان) لە ۋېر ۋۇشانى يۈونى بەقىارى و ھەلسوكەوتى دەنگى كارمەند كە بە (ھەلسوكەوتى دەنگى بۇناتتىم و ھەلسوكەوتى دەنگى رىيگەيىر لە كارى زيانەخش) لە كومپانىاكانى پەيوەندى مۆبايل لە ھەريمى كورستان.

كىشىي تویژینه وەکە: تویژینەوەکە لە كىشىيەكەوە دەستېپىنەك دووه كە بە كۆمەئىك پرسىارى فيكىرى و كارپىتىك او دەرىندرارو، ھەروەها پرسىارى سەرەكى تویژینەوەكە ئەمەيە (ئايا ھەلسوكەوتى دەنگى كارمەند بۇلى ھەيە لە بەدەستەنەنەن لىھاتووېي وكارامەپەرەكخراوەيى؟).

دەرنىjam و پىشىارەكان: لە كوتاپىدا توپىزىنەمكە كۆملەنلەك دەرنىjamى تىۋرى و مەيدانى دىكەن نىشان دا بە خستەرەو و شىكىرنەنەمكەن ئەنجامى گىريمانەكان كە دىيارتىنيان ئەمەدە كە (ئەڭمەر كۆمپانىيا پەمپۈندىبە مۇبايلەكان بىانەمەيت بىگەنە لىھاتۇرلىنى و كارامەمىي رېكخراوھىي، دەبىت گەرنگى بادات بە ھەلسۈكەمتوتى دەنگى كارمندەكە)، وە هەروەھا توپىزىنەمكە پەمپۈندىبىيەكى رۇون و ئەرتىنى لە نىوان رەفتارى دەنگى كارمندەكە و لىھاتۇرلىنى و كارامەمىي رېكخراوھىي دۆزىيە، ئەمەش بەو مانايىيە كە تا رەفتار و ھەلسۈكەمتوتى دەنگى كارمندەكە لە كۆمپانىياكان زىاتر بىت، دەبىتتە هوى باشتربۇونى تواناكانى ئەو كۆمپانىيا يە كە بەمدەستەننەنلىنى و كارامەمىي رېكخراوھىي، و بە پىشىبەستن بەو ئەنجامانەي كە گەپىشتوونەتە دەست، كۆملەنلەك پىشىار لەگەل مېكانيزمەكانى جىيەجىكىرنىيان دارىزىرا، گەنگەتىنيان بىتىتىيە لە (جەختىكىرنەوە لەسەر پىۋىستى ئەمەدى كۆمپانىياكان گەرنگى بە ھەلسۈكەمتوتى كارمندەكانىان بەدن كە راپرسىيەن لەسەر كراوه و پىشىبەستن بىتى بە مەبەستى بەرپىندانى بەردەواام خزمەتگوزارىيەكانى و تواناى مانەو و گونجاندىن لە ژىنگەمەكى كاركىردى خىرا كوراودا بۇ بىناتنانى لىھاتۇرلىنى و كارامەمىي رېكخراوھىي. توپىزىنەمكە بە كۆملەنلەك پىشىار بۇ توپىزىنەمكەنلىنى داھاتو و كوتاپىي هات كە بىشىكش بە توپىزەرانى داھاتو و كرا.

کلیله و شهکان: رهقتار و همسوکهوتی دهنگی کارمند، لیهاتووبی و کارامبی ریکخر او بی، کومپانیاکانی پیشومندی موبایل، همینی کوردستان - عیراق.

Abstract:

Purpose of the study: The current study seeks to indicate and determine the extent of the possibility of constructing Organizational Ambidexterity with its dimensions (exploring opportunities and exploiting opportunities) in light of the presence of the employee's voice behavior represented by Promotive voice behavior and Prohibitive voice behavior in mobile telecommunications companies in Kurdistan Region of Iraq .

Study problem: The study begins with the concern expressed by several intellectual and applied questions, and the main question of the study is "Does the employee's voice behavior have a role in achieving Organizational Ambidexterity"?

Design/methodology/approach: To achieve the objectives of the study and answer the questions of the study, the study adopted a descriptive-analytical approach, where the study variables and their dimensions were described by employees in a sample of the companies surveyed, and then a hypothetical model was formulated which reflects the nature of the correlation and influence relationships between the study variables, and its dimensions, which resulted in several main and sub-hypotheses, all of which were subjected to a set of analysis and statistical tests through a ready-made programs including AMOS-26, and SPSS-26. The telecommunications sector in Kurdistan Region was chosen as a field for the study, and the study sample represents 253 employees In 3 different companies listed in the Iraqi Communications Commission and the Ministry of Transport and Communications of Kurdistan Region-Iraq, It is worth noting that the researcher resorted to using many methods such as a questionnaire to collect data, and the researcher distributed the questionnaire

electronically to employees via Google Forms, and after checking it was found that all of them are valid for analysis.

Findings and Suggestions: Finally, the study reached a set of theoretical and field conclusions by presenting and analyzing the results of the hypotheses, the most prominent of which is that if the surveyed companies want to reach Organizational Ambidexterity, attention must be paid to the employee's voice behavior, and the study also concluded that there is a significant and positive correlation and effect between the employee's voice behavior and Organizational Ambidexterity. A set of proposals were presented with the mechanisms for their implementation, the most important of which is emphasis on the need for the researched companies to pay attention to the employee's voice behavior and rely on it to continuously develop their services and the ability to survive and adapt in a rapidly changing work environment to build Organizational Ambidexterity.

Keywords: employee voice behavior, Organizational Ambidexterity, mobile telecommunications companies, Kurdistan region - Iraq.

المقدمة:

يعد قطاع الاتصالات أحد القطاعات الهامة والحيوية التي تواجه العديد من التحديات وزيادة حدة المنافسة والتغيرات في ذوق العملاء ومتطلباتهم، ويعد واحداً من أسرع القطاعات نمواً في العراق وقد فتح أبوابه للمشاريع الاستثمارية، كما أنه يواكب حركة الابتكار العالمي وتطور التقنيات الحديثة. وهذا يحتم على ذلك القطاع الاستغلال والاستكشاف بما يحقق له استراتيجياته ويساعده في الحصول على ميزة تنافسية خاصة به.

كذلك، شهد الفكر الإداري في نهاية القرن الماضي ومطلع القرن الحالي دراسات جديدة في موضوعات ولدتها متطلبات وظروف بيئية للأعمال، تتنسم بسرعة التغير ودرجة عالية من التعقيد والتقلب وتلك نتيجة لعوامل متعددة منها زيادة حدة المنافسة وقصر دورة حياة العديد من السلع والخدمات، والتنوع الكبير في حاجات ورغبات العملاء والتطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، نتيجة الابتكارات المتواصلة لأنشطة البحث والتطوير الكفؤة ليس فقط في توليد أفكار جديدة لمنتجات يحتاجها الزبائن وإنما اتجهت تلك الأنشطة نحو توليد أفكار لمنتجات لم يسبق للزبائن التفكير بها أو تصورها أصلاً، ما يجعل باقي المنتجات متقدمة وهي في مرحلة التصنيع أو التوزيع لمراكز البيع وبالتالي ستواجه تلك المنظمات خطر الخروج المبكر من السوق. ولا شك أن هذا يتطلب من المنظمات أن توفر لديها كافة المقومات والعناصر قادرة على التكيف مع تلك المتغيرات البيئية من أجل البقاء والاستمرار.

فتحقيق النجاح والبقاء لمدة طويلة يتطلب أن تكون المنظمة بارعة وقدرة على استكشاف إمكانيات جديدة واستغلال القدرات الحالية، فالوصول للبراعة ليس أمراً سهلاً لأنها تتضمن تحقيق أهداف مختلفة مثل الابتكار والفعالية والاستكشاف والاستغلال في الوقت نفسه، أي قدرة المنظمة على تحقيق توازن بين استغلال الامكانيات الحالية واستكشاف آفاق جديدة في الوقت نفسه لتعكس قدرة المنظمة على الابتكار وتحقيق أهدافها الاستراتيجية (صبح وأخرون، 2021: 258).

تعد البراعة التنظيمية إحدى الثقافات المستحدثة التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال رسالتها وذلك بوضع استراتيجيات وتكتيكات وسياسات جديدة من شأنها أن تعزز الأهداف التنظيمية. كما يتطلب تحقيق البراعة التنظيمية خصائص يجب توفرها في الأفراد لأخذ زمام المبادرة وخلق فرص جديدة تخطى حدود وظائفهم وتنمية المعرفة والقدرة على التصرف وتحقيق المواءمة والتكيف.

بالمقابل، في البيئة نفسها، ذات سرعة التغير والتطور التقني الذي يصعب مواكيته، يتطلب الأمر وجود مجموعة من القدرات الواعية لتعزيز روح التجديد وتزويد المنظمات بالموارد البشرية المؤهلة علمياً وعملياً. نتيجة لذلك، يحتاج المديرون إلى مدخلات (آراء ومعلومات وجهد) من موظفهم وإدارة تلك المدخلات بشكل فعال لزيادة أداء المنظمة. إضافةً إلى ذلك، تعتمد المؤسسات اليوم على العمل الجماعي أكثر من أي وقت مضى، ما قد يؤثر في مقدار الجهد الذي يبذله الموظفون في العمل، وبيؤدي إلى زيادة الاستثمارات في الموارد. ولهذا السبب، إحدى الطرق التي قد يساهم بها الموظفون في نجاح مؤسساتهم، هي الانخراط في سلوكيات أدوار إضافية مثل سلوك الصوت الموظف.

اً حسب وجهة نظر الباحثان فكلما كانت جهود المنظمات المعاصرة باتجاه اكتساب واستيعاب المعرفة الجديدة والاستماع لآراء الموظفين وإدارتها بشكل جيد وتحويلها وتطبيقها مع خبرتها ومهاراتها المكتسبة على مر الزمن، اقتربت من تحقيق البراعة التنظيمية ضمن بيئه أعمالها عن طريق أنشطتها الاستكشافية والاستغلالية للفرص المتاحة او المتوقعة بشكل أسرع من المنظمات المنافسة.

المبحث الاول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

في الوضع الراهن، الذي تتسنم فيه بيئه الاعمال بالتغييرات السريعة وعدم الاستقرار على المستوى الاقتصادي والسياسي وبعد انتشار جائحة فايروس كورونا المستجد (COVID-19) في جميع أنحاء العالم، تواجه الشركات وعلى وجه الخصوص شركات الاتصالات العديد من الصعوبات والتحديات كزيادة استخدام التطورات التكنولوجية من جانب، وأصبح قطاع الاتصالات يشكل محوراً أساسياً في عملية التحول إلى الاقتصاد القائم على المنافسة والتمايز الكبير في الخدمات التي تقدمها الشركات من جانب آخر، قد وضعت تلك الشركات أمام تحديات ومنافسات كبيرة، وصعوبة التوجّه نحو استكشاف الفرص واستغلالها في الوقت نفسه لذا أصبح من الصعوبة على الشركات الاتصالات تحقيق البراعة التنظيمية.

وتمثل البراعة التنظيمية دوراً مهماً في تطوير إجراءات العمل مثل تقديم خدمات جديدة ومتخصصة وتنمية المهارات الإبداعية والإدارية للموظفين. وأشار (Alves, 2020:1) إلى أن إحدى الطرق التي قد يساهم بها الموظفون في نجاح مؤسساتهم، هي الانخراط في سلوكيات أدوار إضافية مثل السلوك الصوتي، الذي يؤدي إلى تبني مجموعة آليات وممارسات مناسبة كالتطوير في رأس المال الفكري وتنمية الكفاءات الجوهرية.

جاءت هذه البحث لنتساهم في التعرف على طبيعة تلك العلاقة والاثر ما بين المتغيرين، وبعد اطلاع الباحثان على الابحاث السابقة اتضحت عدم وجود دراسات اخرى يبين اثر سلوك صوت الموظف على البراعة التنظيمية حسب اطلاع الباحثان، ويحاول الباحثان سد هذه الفجوة في البحث من خلال الاجابة على السؤال الرئيسي الاتي للبحث(هل لسلوك صوت الموظف دور في تحقيق البراعة التنظيمية؟)

وتتبّع من هذا التساؤل، التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1- ما طبيعة العلاقة بين سلوك صوت الموظف والبراعة التنظيمية على مستوى عينة عينة البحث؟
- 2- هل لسلوك صوت الموظف أثر في تحقيق البراعة التنظيمية؟
- 3- هل يوجد تباين بين الشركات المبحوثة حول توفر البراعة التنظيمية تبعاً لسلوك صوت الموظف؟

ثانياً: أهمية البحث

بعد عرض نتائج الدراسات السابقة يمكن تحديد أهمية هذه البحث في جانبيه، وهما:

أ- الأهمية النظرية

1- تستمد البحث الحاليّة أهميتها الاساسية من اهمية متغيراتها ومدى حداثتها(محتوى متعدد)، اذ تتميز البحث الحاليّة بتبني متغيرين جديدين (سلوك صوت الموظف والبراعة التنظيمية) اذ لم يكون هناك اي جهد علمي بحثي من قبل حسب اطلاع الباحثان يبين اثر سلوك صوت الموظف في البراعة التنظيمية.

2- السعي نحو بناء تصور متكامل حول مفاهيم (سلوك صوت الموظف والبراعة التنظيمية).

ب- الأهمية الميدانية

1- تسلیط الضوء على أهمية سلوك صوت الموظف، وكيفية اشراف الموظفين في الشركات المبحوثة في عملية صنع القرارات في مكان عملهم، وانعكاسه على نجاح المنظمة.

2- تم إجراء هذه الدراسة في قطاع مهم وحيوي وهو شركات الاتصالات في إقليم كردستان لأهميتها كبيرة في تطوير الحياة الاجتماعية او الثقافية او الاقتصادية وتقديم الخدمة التي أصبحت أساسية لأغلبية شرائح المجتمع.

3- الاستفادة العملية التي تحصل عليها ادارات الشركات المبحوثة مما يتوصل اليه الباحثان من استنتاجات وفي الحسبان المقترنات المقدمة بهدف تعزيز النقاط الايجابية ومعالجة السلبية منها، سواء فيما يخص صوت موظفين او البراعة التنظيمية او العلاقة بينهما.

4- يساعد متذبذبي القرار في الشركات الاتصالات الى الاستفادة من نتائج البحث الحالي وكيفية تحقيق البراعة التنظيمية من خلال سلوك صوت الموظف.

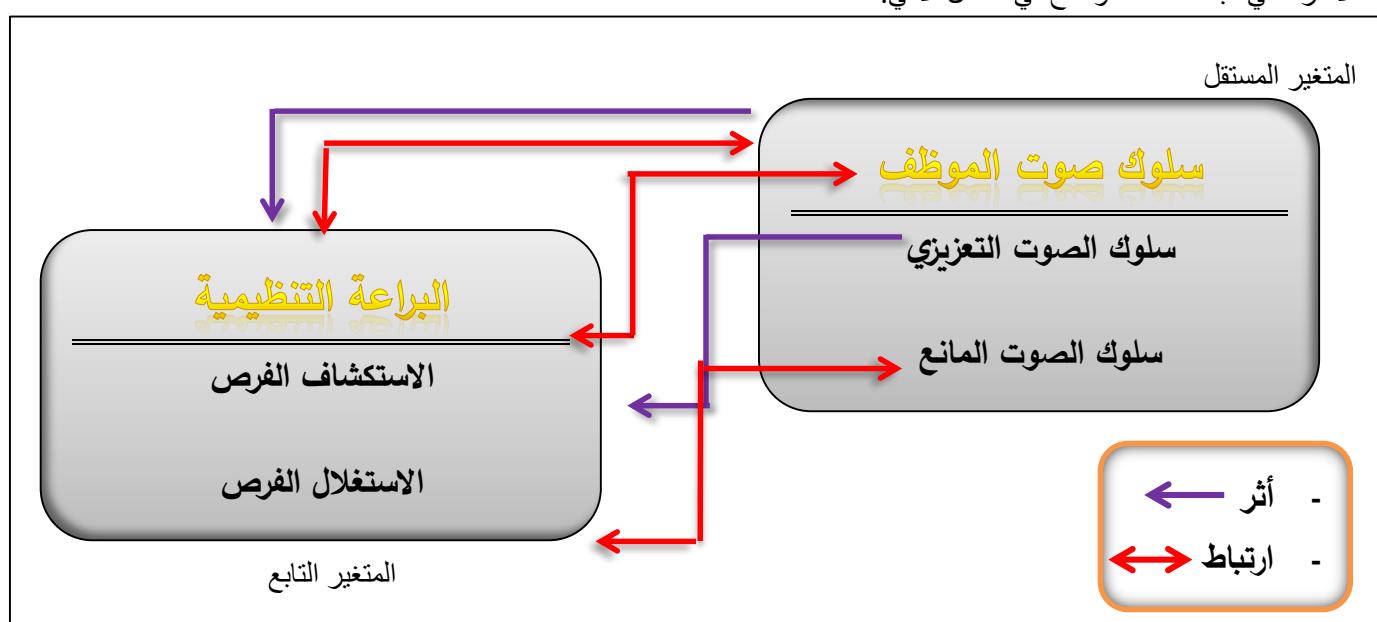
ثالثاً: أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تسلیط الضوء على مقتررات المشكلة وتساؤلاتها ونتائج الدراسات السابقة ودلائلها، نحو تحقيق مجموعة أهداف تتصل في جوهرها بالكشف عن مستوى وحقيقة العلاقة بين سلوك صوت الموظف والبراعة التنظيمية لتبييد الغموض الذي انتاب هذه العلاقة واختبارها ميدانياً، اذاً تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- بناء إطار معرفي لمتغيرات الدراسة(سلوك صوت الموظف والبراعة التنظيمية) وابعادها الفرعية، عبر تتبع المسارات الفكرية للأدبيات الإدارية الرصينة.
- 2- الالهام المعرفي في رفد المكتبات العراقية والعربـية في مجال سلوك صوت الموظف والبراعة التنظيمية وكيفية بناء منظمات بارعة، والتي لازالت الالهـامات والاـهتمـامـات المـعـرفـية بـهـذاـ المـواضـيعـ مـحـدـودـةـ فـيـ مـجاـلـ ماـ اـطـلاـعـ الـبـاحـثـونـ عـلـيـهـ.
- 3- التعرف على وجهات النظر المفسرة لسلوك صوت الموظف والبراعة التنظيمية.
- 4- تحديد دور صوت الموظف في البراعة التنظيمية للشركات المبحوثة.
- 5- تحديد مدى وجود تباين بين الشركات المبحوثة حول توفر أبعاد البراعة التنظيمية تبعاً لسلوك صوت الموظف.
- 6- استكشاف نتائج اختبار المخطط الفرضي وسبل تعزيز نتائجه على الميدان المبحث.

رابعاً: أنموذج البحث الافتراضي

في ضوء تحقيق اهداف البحث وتحديد فرضياته وبيان العلاقات واتجاهات التأثير بين متغيرات البحث تم توليف النموذج الافتراضي للبحث، كما موضح في الشكل الآتي:



الشكل (1) أنموذج البحث الافتراضي

المصدر: من إعداد الباحثان



خامساً: فرضيات البحث

في ضوء الانموذج الفرضي للبحث، أصبحت من الواضح كيفية صياغة الفرضيات الإحصائية الملائمة لمتغيرات البحث اتساقاً مع أهداف البحث، لذلك بنيت البحث الحالية مجموعة من الفرضيات كما هو مبين فيما يأتي:

الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين سلوك صوت الموظف والبراعة التنظيمية. ويترعرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية ذات دلالة احصائية بين بعد سلوك الصوت التعزيزي والبراعة التنظيمية.
- 2- توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية ذات دلالة احصائية بين بعد سلوك الصوت المانع والبراعة التنظيمية.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير معنوي مباشر ذي دلالة إحصائية لسلوك صوت الموظف وأبعاده في البراعة التنظيمية. ويترعرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- يوجد تأثير معنوي مباشر ذي دلالة احصائية لسلوك الصوت التعزيزي في البراعة التنظيمية.
- 2- يوجد تأثير معنوي مباشر ذي دلالة احصائية لسلوك الصوت المانع في البراعة التنظيمية.

الفرضية الرئيسية الثالثة: تتباين الشركات المبحوثة في تحقيق البراعة التنظيمية تبعاً لتباين مستويات تركيزها على سلوك صوت الموظف.

سادساً: منهج البحث

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي وهو الطريقة التي يسلكها الباحثان في الاجابة عن اسئلة البحث وتحقيق فرضياتها، وقام الباحثان بجمع عدد كبير من المعلومات حسب الإمكانيات وتحليلها تحليلًا دقيقًا من أجل الوصول إلى نتائج علمية ومفيدة. أما لإكمال متطلبات الجانب العملي، اعتمد الباحثان على استماراة الاستبيان والمقابلة الشخصية المعدة لهذا الغرض.

سابعاً: حدود البحث

- 1- الحدود الموضوعية: يعد سلوك صوت الموظف بأبعاده (سلوك الصوت التعزيزي وسلوك الصوت المانع) المتغير المستقل، بينما البراعة التنظيمية بأبعاده (الاستكشاف والاستغلال) متغير تابع.
- 2- الحدود المكانية: قطاع الاتصالات المتنقلة الموجودة في إقليم كورستان-العراق.
- 3- الحدود البشرية: عينة عشوائية من الموظفين في شركات الاتصالات المتنقلة في إقليم كورستان-العراق.
- 4- الحدود الزمانية: تتمثل في مدة جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب النظري والجانب الميداني في القطاع المبحوث بدءاً من (19/9/2021) لغاية (1/8/2022).

ثامناً: أساليب جمع البيانات

اعتمد الباحثان على عدة مصادر لتغطية الإطار النظري والميداني من خلال الطرق التالية:

- 1- الإطار النظري: لغرض تغطية الجانب النظري للبحث، اعتمد الباحثان على المصادر العربية والأجنبية المتممّلة والكتب والرسائل والاطاريين الجامعيّة والدوريات والمؤتمرات العلمية وكذلك الوصول إلى شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت).
- 2- الإطار الميداني: للحصول على البيانات الخاصة بالجانب الميداني اعتمد الباحثان على استماراة الاستبيان والزيارات الميدانية.

تاسعاً: مجتمع وعينة البحث

مجتمع البحث من المحاور المهمة التي تسهم إسهاماً مباشراً في نجاح البحث وفشلها، باعتباره المصدر الأساس للحصول على البيانات الخاصة بالبحث، ويتمثل قطاع الاتصالات في إقليم كورستان ميدانياً بمحوّلاً للبحث. واختبار البحث فرضياته على عينة من الموظفين الشركات المبحوثة، وبلغ عددهم تقريرياً (700) موظفاً في (3) شركات مختلفة المدرجة في هيئة الاتصالات العراقية ووزارة النقل والاتصالات أقليم كورستان، وتمكن الباحثان من الحصول على تلك البيانات اثناء إجراء مقابلة مع المديرين، وقام الباحثان بتوزيع استمارة الاستبيان بشكل الكتروني على كافة الموظفين عن طريق(Google Form)، وتم استرجاع (253) استبيانة



فقط، وبعد التدقيق تبين جميعها صالحة للتحليل، ونسبة الاسترجاع هي (100%)، وهذا نسبة ممتازة وقابلة للتحليل للدراسات العلوم الإدارية.

عاشرًا: اختبارات استمرارة الاستبانة (صدق وثبات اداة البحث)

قام الباحثان بإجراء العديد من الاختبارات على الاستبانة على وفق عدد من المراحل، كان الهدف منها التحقق من صدقها وثباتها والنأك من صلاحيتها في قياس المتغيرات البحث الحالية، حيث شملت الاختبارات قبل توزيع الاستبانة كلاً من قياس الصدق الظاهري والشمولية والثبات وصدق المحتوى وكما يأتي:

- الصدق الظاهري:** تم اعداد الاستبانة من قبل الباحثان بصيغته الأولية وذلك بالاستناد إلى المراجع النظرية ذات الصلة بمتغيري البحث وأبعادهما، بعد ذلك عرضت على عدد من السادة الخبراء والمتخصصين في العلوم الإدارية للتعرف على آرائهم فيما يخص صياغة العبارات ودققتها في قياس متغيرات البحث واختبار فرضياتها.
- قياس الشمولية:** تم اجراء اختبار الشمولية عن طريق عرض محتوى الاستبانة على السادة الخبراء وتوجيه عدد من الأسئلة والاستفسارات إليهم للتعرف على مدى شمولية عبارات الاستبيان وتعطيفتها لكافة متغيرات البحث وأبعادها.
- قياس الثبات:** يقصد بثبات الاستبيان أن اختبار الاستبانة يعطي النتائج نفسها إذا ما أعيد تطبيقه في الظروف ذاتها، ويقيس الثبات باستخراج معامل الارتباط بين مفردات الاستبيان، ولذلك تم تطبيق تحليل معامل الثبات (Reliability Analysis) وبطريقة التجزئة النصفية (Split-Half) التي تتلخص بإيجاد معامل ارتباط بيرسون بين العبارات الفردية والزوجية في الاستبيان، فإذا كان معامل الثبات (0.60) أو أكثر على وفق هذه المعادلة، فإنه يعتبر كافياً للبحوث التي تعتمد على الاستبانة أداة لها (Allen & Yen, 2002)، وكانت النتائج كما يلي:

- أعلى قيمة لمعامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية على مستوى المتغيرات فقد سجلت لمتغير سلوك صوت الموظف (0.948)، في حين جاء متغير البراعة التنظيمية بمعامل ثبات بلغت قيمته (0.946).
- أما على مستوى المؤشر الكلي ولجميع عبارات الاستبيان والبالغة (24) عبارة فقد كانت قيمة معامل الثبات بالتجزئة النصفية بمعادلة (Guttman) على مستوى جميع الفقرات (0.963). حيث كانت قيمة معامل الارتباط قبل التصحيح (0.928) وأجري تصحيح معامل الارتباط هذا عن طريق معادلة (Spearman-Brown)، ليصبح (0.963) بعد التصحيح.

ومن النتائج السابقة يتضح توافر الثبات المطلوب لاستبيان البحث الحالية ومن خلال عبارات متغيراتها وأبعادها مما يعد كافياً لاعتماد عبارات الاستبيان الحالي كأدلة لجمع البيانات الميدانية. وكما موضح في الجدول (1) الخاص بقياس الثبات.

الجدول (1) قياس الثبات لاستيانة البحث

معامل Guttman الثبات بتجزئية النصفية	معامل الارتباط بعد التصحيح	معامل الارتباط قبل التصحيح	قيم تجزئة الثبات		عدد العبارات	الفا كرونباخ	المتغيرات والابعاد
			النصف الثاني	النصف الاول			
0.948	0.948	0.902	0.835	0.784	6	0.87	سلوك الصوت التعزيزي
					6	0.84	سلوك الصوت المانع
					12	0.90	المجموع
0.946	0.948	0.948	0.9	0.857	6	0.90	استكشاف الفرص
					6	0.90	استغلال الفرص
					12	0.94	المجموع
0.963	0.963	0.928	0.887	0.879	24	0.94	المؤشر الكلي لعبارات الاستيانة

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي من برنامج SPSS-26.



ثـ- قياس صدق المحتوى: ويتضمن استخراج درجة صدق استماره الاستبانة عن طريق معامل الثبات على أساس وجود ارتباط قوي بين صدق الأداة وثباتها، ويتم قياس صدق المحتوى باعتماد معادلة (الصدق = الجذر التربيعي لمعامل الثبات)، إذ تم استخراج معامل الثبات لفقرات الاستبيان وبلغت (0.963) على وفق معامل التجزئة النصفية وبأخذ الجذر التربيعي لقيمة معامل الثبات فإن درجة الصدق بلغت (0.927) وهي قيمة عالية مما يدل على صدق المحتوى للاستبيان.

المبحث الثاني: الجانب النظري

المحور الأول: سلوك صوت الموظف

أولاًً مفهوم وتعريف سلوك صوت الموظف

تجه الاتجاهات المعاصرة في الإدارة الحديثة نحو مواضيع جديدة تهم بالأصول الفكرية أكثر من الأصول المادية لأن الإضافة والزيادة في الأصول المادية ترجع إلى وجود الأصول الفكرية، إذا يعد امتلاك موارد بشرية ذات خبرات وقدرات عالية في المنظمات المعاصرة بالغ الأهمية لتكوين ميزة تنافسية مستدامة لأنهم يقومون بالمعلومات والافكار بشكل مستمر إلى المنظمة، لذلك أشار (Daft, et al., 2020:306) إلى أنه في الوقت الحالي تقاس جودة المنظمات عن طريق قياس رأس المال الفكري والمعرفة وجعله جزءاً من اصول مؤسساتهم على الرغم من صعوبة قياسه. في ضوء ذلك أكد كل من (Li, et al., 2020:1) و (Sifatu, et al., 2020:726) و (Kim and Leach, 2020:425) أن السلوك الصوتي أمر بالغ الأهمية للتنمية المستدامة والابتكار التنظيمي، إذ كان لدى الموظفين أفكار وحلول جديدة ولكنهم لا يتحدثون عنها، فإن عملية الابتكار ستتوقف وقد يعيق ذلك نجاح المنظمة. ويمكن أن يلعب صوت الموظف دوراً جوهرياً في الكشف المبكر عن المشكلات ومناقشة الأفكار الفريدة في المنظمة ويوفر التكاليف الاقتصادية والاجتماعية، ويلاعب دوراً في تصميم وتنفيذ السياسات الموجهة نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على نطاق أوسع (Paulet, et al., 2021:4).

وعرف كل من (Heaphy, et al., 2021:65) و (Kwon and Farndale, 2020:3) و (Abdullah, et al., 2021:4) و (Yang, et al., 2021:3) سلوك صوت الموظف بأنه اتصال رسمي داخل المنظمة وهو سلوك الاتصال الأفقي أو الرأسي من قبل الموظفين، من أجل نقل الأفكار أو المعلومات أو الاهتمامات أو الاقتراحات أو الآراء أو المخاوف حول القضايا المتعلقة بالعمل، بهدف إحداث تحسين الأداء أو التغيير في كان العمل.

في المقابل يرى (Paulet, et al., 2021:2) بأن سلوك صوت الموظف اتصالاً غير رسمي وتقديريًّا من قبل الموظف، حول أفكار أو اقتراحات أو مخاوف أو معلومات أو المشكلات أو لآراء حول القضايا المتعلقة بالعمل للأشخاص الذين قد يكونون قادرين على اتخاذ الإجراء المناسب ويحاول الموظف إقناع الآخرين الذين ينتفعون بسلطة موضعية أكبر القيام بالتغيير. أما (Liang, et al., 2021:1626) و (Torre, et al., 2021:765) و (Basheer, et al., 2021:91) و (Aryee, et al., 2017:947) و (Rasheed, et al., 2021:70) يعرّف سلوك صوت الموظف بأنه السلوك الذي يمكن التعبير عنه عن طريق الاتصال الرسمي وغير الرسمي من خلال الاداء الفردي أو الجماعي.

وهناك عدد من التعريفات تركز على جانب الأداء البناء والتتحدى وخلق الابتكار والإبداع إذا تمت إدارتها بشكل فعال حيث أشار كل من (Basheer, et al., 2021:91) و (Torre, et al., 2021:765) و (Liang, et al., 2021:1626) إلى سلوك صوت الموظف بشكل عام (آلية الصوت المباشر وغير المباشر) بأنه السلوك الذي يمكن أن يساعد في تحسين مشاركة الموظفين ويساعد في تحفيز الأداء التنظيمي، وهو عامل مهم للإبداع والابتكار على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي ويساعد على خلق التفكير الجماعي ومنع حدوث الأزمات، وأنه محاولة الموظفين لإجراء تغيير بدلًا من الهروب من الوضع الراهن. لكن هناك رأي مخالف لهم حيث حدد كل من (Aryee, et al., 2017:947) و (Rasheed, et al., 2021:70) أن آلية (الصوت المباشر) ضمن سلوك صوت الموظف فقط هو أساس الابتكار والإبداع وآلية غير مباشرة تستخدم من قبل الموظفين فقط لإجراءات التظلم.

بالاعتماد على وجهات النظر المختلفة للكتاب والباحثين الآخرين يرى الباحثان أن سلوك صوت الموظف عبارة عن طرق وأساليب مختلفة (مباشرة أو غير مباشرة)، يحاول الموظفين من خلالها إبداء آرائهم والتاثير في قرارات تنظيمية متعلقة بالقضايا التي تؤثر في عملهم وعمل المنظمة، ويساهم سلوك صوت الموظف بشكل إيجابي في نجاح المنظمة واستكشاف الفرص واستغلالها بأحسن طرق.

ثانياً/ أهمية السلوك الصوتي على مستوى المنظمة

- 1- التعلم التنظيمي والسلوك الصوتي: تطمح المنظمات من أجل البقاء والاستمرار في ظل البيئة التنافسية ومن أجل تحقيق ذلك تتجه وتعمل على فهم البيئة والظروف السوقية المتغيرة باستمرار وذلك يتم من خلال عملية التعلم المستمر (الطائي، 2017:51). إذ إن عملية التعلم لا تنتهي أبداً فالمنظمات الناجحة هي التي تستغل الفرص للوصول إلى المعلومات ذات العلاقة بمنافسيها وأكتساب السوق لتحقيق هدفها المنشود. في هذا السياق أكد (Burris, et al., 2013:22) أهمية مساهمة الموظفين بالأفكار والمعلومات من أجل التعلم والتحسين التنظيمي، بسبب عدم حصول المديرين على جميع المعلومات التي يحتاجون إليها حول عمليات ومشكلات العمل.
- 2- دوران العمل والسلوك الصوتي: أشار (Harju, et al., 2021:1) إلى أن المنظمات التي لديها آليات فعالة لصوت الموظف تبين لديها انخفاض في معدلات دوران الموظفين و من ضمنها الاستقالة وفي الوقت نفسه يؤدي إلى حل النزاعات، وأيد أيضاً (Daft, et al., 2021:553) هذا الرأي.
- 3- الانتاجية والسلوك الصوتي: إن الانخراط في السلوك الصوتي يؤدي إلى تحسين وحل مشكلات العمل، وبالتالي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وتحسين الخدمات التنظيمية والمالية (Ta'Amnha, et al., 2021:369).
- 4- الإفصاح عن المخالفات التنظيمية: أحد أبعاد السلوك الصوتي بعد المانع اي الإفصاح عن المخالفات التنظيمية ومنع حدوثها وهذه إشارة الى زيادة الأخلاقيات التنظيمية في المنظمة، ويؤدي ذلك الى اداء افضل بسبب المراقبة الذاتية، ويجب أن يؤدي الابلاغ عن المخالفات التنظيمية إلى إنهاء المخالفة او منع حدوثه، عكس ذلك يؤدي إلى زعزعة استقرار المنظمة (Bashshur and Oc, 2015:1545).

ثالثاً/ خصائص سلوك صوت الموظف

بشكل عام هناك العديد من الخصائص المشتركة لسلوك صوت الموظف حسب كل من (المسلية، 2020:49) و(العنزي وصبر، 2017:2) وهي:

- 1- مفهوم واسع من حيث محتواه، فالرسالة المنقولة عبر الأصوات يمكن أن تكون حول طريقة التحسين أو مشكلة تنظيمية أو موقف ظلم أو سوء سلوك أو رأي يختلف عن وجهات نظر الآخرين.
 - 2- اختياري طوعي، ويعني أنه ليس مطلوباً من قبل الادارة او المنظمة ولا يتم ذكره في الوصف الوظيفي.
 - 3- تجمع بين مجالين، أو لا مجال ايجابي: يكون موجهاً نحو التحدي للوضع الراهن ويعني انه سلوك موجه من أجل تغيير الوضع القائم وإجراء تغييرات بناءة في عملية اتخاذ القرارات وال العلاقات التعاونية والاجتماعية المتباينة بين الطرفين (المنظمة والفرد)، وثانياً مجال سلبي المتمثل في تقييم الشكاوى حول المشكلات والنزاعات والقضايا المرتبطة بالعمل.
 - 4- يكون سلوك صوت الموظفين محفوفاً بالمخاطر طالما انه يعرض اقتراحات بنائيةً واضحاً يتضمن تحدياً للحالة السائدة.
- ويرى الباحثان بشكل عام هناك العديد من السمات المشتركة التي يمكن إدراكها من خلال ما ذكر سابقاً ويمكن تلخيصها كما يلي أ) الصوت تعبير لفظي، حيث يتم نقل الرسالة من المرسل إلى المستلم. ب)أن بعض أصوات الموظفين تؤدي إلى تعزيز قدرات جوهرية للموارد البشرية بشكل عام. ج) الصوت سلوك تقديرية، يختار الأفراد ما إذا كانوا سينخرطون في هذا السلوك أم لا في أي وقت معين، وهو خيار يتأثر بمجموعة متنوعة من العوامل. د) الصوت محور الابتكار والإبداع. و) الصوت محور استكشاف الفرص والمشكلات وبالتالي يمكن المنظمة من استغلالها.

رابعاً/ أبعد سلوك صوت الموظف

اختلاف الباحثون في تصنيف أبعاد سلوكيات صوت الموظف داخل المنظمة، تبعاً لاختلاف المداخل والنظريات التي استندت إليها تلك التصنيفات، وبعد استطلاع الباحثان على مجموعة من الابحاث المذكورة، يمكن تحديد أبعاد سلوك الموظف في هذه البحث بـ(سلوك الصوت التعزيزي وسلوك الصوت المانع) والتي أبرزه (Liang and Farh:2008) لأول مرة وأشار إليه كبعد لسلوك صوت الموظف، ورغم وجود محاولات أخرى لإجاد أبعد أخرى لسلوك صوت الموظف من قبل الباحثين الآخرين، إلا أن جميع تلك الافكار تكون ضمن هذين البعدين الأساسيين.



1- سلوك الصوت التعزيزي (Promotive voice behavior): أنه تعبر الموظفين عن الأفكار أو المقترنات الجديدة بنظره مستقبلية لتحسين الأداء الكلي لوحدات الاعمال أو على مستوى المنظمة والبحث على الابتكار في اساليب عمل المنظمة بصورة مستمرة. (Liang,*et al*,2012:89).

2- الصوت المانع (Prohibitive voice behavior): أنه تعبر الموظفين عن القلق تجاه ممارسات العمل السائدة، ويمثل الصوت المانع مدى قدرة الموظفين على التعبير عن الممارسات الضارة في المنظمة وتوجيهه الانتقادات تجاه المنظمة ويمكن أن يتحدى الصوت المحظور وبهدوء الانسجام التنظيمي والقيادة (Chamberlin,*et al*,2017:13). وقد يعني الموظفون الذين يستخدمون الصوت المانع من خروج غير مرغوب فيه، مثل فقدان الثقة بين زملاء العمل والمشرفين وقدان الترقية، ولذلك قد ينخرط الموظفون في السلوك الصوتي فقط عندما يفوق فوائده، التكاليف (الخ علي والشرمني، 2021:33).

المحور الثاني: البراعة التنظيمية

أولاً/ مفهوم وتعريف البراعة التنظيمية

أن أصول الكلمة (البراعة-Ambidexterity) ترجع إلى كلمة اللاتينية، وتعني القدرة على استخدام اليد اليمنى واليسرى بسهولة متساوية (Duwe,2022:24)، إذ جاءت من (Ambi) التي تعني كلا الجانبين، و(Dexter) التي تعني المهارة، اذاً كلمة البراعة تعني إنجاز عمليتين متناقضتين بالمهارة نفسها وفي الوقت نفسه (أبو حطب، 2021:89). على الرغم من أن مصطلح (البراعة) قد كُيف مع المستوى التنظيمي، فإن المعنى الأصلي للبراعة هو قدرة الفرد على أن يكون ماهرًا. غياب الموظفين البارعين، لا يمكن الوصول إلى البراعة التنظيمية. ومن حيث التعاريف، تختلف الصياغات ووجهات النظر حول كل مفهوم من مفاهيم الفكر الإداري، ما يوفر للباحثين مساحة من التوسع الذي يثري بدوره حالة البحث العلمي ويخلق أيضًا حالة من التنوع في التطبيق. في هذه الحالة يتم استعراض عدد من الجهود والمساهمات في سياق بلورة تعريف محدد لمفهوم البراعة التنظيمية على النحو الآتي:

الجدول(2) أبرز التعريف حول البراعة التنظيمية

الترتيب	المصادر	تعريف البراعة التنظيمية
1	Belhadi, <i>et al.</i> ,2021:2	هي قدرة المنظمة على أن تكون فعالة في الوقت نفسه في إدارة متطلبات العمل الحالية والتكيف مع وجهات النظر المستقبلية.
2	(العشرى،2021:6)	أنها قدرة المنظمة على استغلال العمليات التجارية الحالية بمستويات عالية من الكفاءة (أي الاستغلال) أثناء البحث عن فرص جديدة وابتكارات جذرية(مثل الاستكشاف) في الوقت نفسه.
3	(الحديدي،2022:690)	مجموعة من المعرفة والمهارات المتعددة المطلوب وجودها في المنظمة لتكون قادرة على المنافسة بكفاءة وفاعلية عالية في بيئه معقدة.
4	Ferreras, <i>et al.</i> ,2022:242	تمثل قدرة المنظمة لمتابعة شيئين مختلفين في آن واحد مثل الاستغلال والاستثمار والبحث عن فرص جديدة والكفاءة والمرؤنة وكلفة منخفضة واستجابة الزبون والمواءمة والتكيف والتمييز بين الهيكل التنظيمي الذي يسهل عملية الابداع وربح ونمو طويل الاجل وقصير الاجل.
5	Tariq, <i>et al.</i> ,2022:403	قدرة المنظمة على إدارة متطلبات العمل الحالية بكفاءة، وفي الوقت نفسه تكون قابلة للتكييف مع التغيرات البيئية. من خلال القدرة على استخدام العديد من الهياكل المختلفة في وقت واحد.
6	(Da'as,2022:2)	القدرة على الاستكشاف والاستغلال في وقت واحد، وتوكيد التحول بين الدور القيادي في تنظيم المشاريع والأدوار القيادية الإدارية.
7	(الطحان و عيسوى،2022:36)	قدرة المنظمة على استغلال الأنشطة الحالية في المجالات القائمة، واستكشاف أنشطة جديدة في مجالات مستحدثة في آن واحد، بما يحقق الأداء الاستغاثي والأداء الاستكشافي ويحقق التوازن بينهما، مع الأخذ في الحسبان المتغيرات البيئية.

المصدر: من إعداد الباحثان

وفق ما تم عرضه من وجهات النظر المختلفة، وتفسير مفهوم البراعة التنظيمية، توصل الباحثان إلى تعريف إجرائي للبراعة التنظيمية ((بأنها قدرات ديناميكية تعتمد على مدخلين أساسيين، أولهما قادرًا على العمل على استثمار الفرص وتجنب التهديدات لكي يتمكن من السيطرة عليها من خلال إعادة تشكيل الأصول الملموسة وغير الملموسة لمواجهة التحديات الجديدة، في حين يكون المدخل الثاني يركز على أن تكون المنظمة قادرة على الشعور بدقة التغييرات في بيئتها التناصافية)).

ثانياً: أهمية البراعة التنظيمية

أن للبراعة التنظيمية أهمية كبيرة للمنظمات بشكل عام والمنظمات التكنولوجية والاتصالات بشكل خاص كما يأتي:

- 1- تؤدي البراعة التنظيمية دوراً حاسماً في ضمانبقاء المنظمة على المدى الطويل(Kaneko and Sanchez,2022:6618).
- 2- وتتوفر للمنظمة القدرة الديناميكية على التكيف مع التغيرات البيئية (العبيدي،2020:149).
- 3- تُعد البراعة التنظيمية المحرك الأساس والتي تسهم في تحقيق ميزة تنافسية من خلال استثمار المعرفة الموجودة (مثل أنشطة المراجعة) وتتوفر حلولاً مبتكرة لعملائها (على سبيل المثال، في الخدمات الاستشارية)(العبيدي،2021:103).
- 3- أشارت الدراسات إلى أن البراعة التنظيمية مرتبطة بتحسين الأداء المالي(أحمد وآخرون،2021:48)، وتحسين أداء المنظمة والتعلم والإبداع والمرورنة والابتكار(Li,*et al.*,2022:6)، ومعدلات ربحية أعلى، وتتوفر معلومات متعددة وبدائل عديدة لقرارات الاستراتيجية(Atkins,*et al.*,2022:2).
- 4- تساهُم البراعة التنظيمية في تعزيز القراءة التنظيمية على التعامل في وقت واحد مع الأنشطة المتناقضة أو المتضادة(jabbar,2021:3401).
- 5- تمكن منظمات الأعمال من تنويع مهاراتها في الجمع بين الفرص الحالية والرؤيات المستقبلية (محروس،2022:1369).
- 6- تتمكن الموظفين من صنع القرارات بأنفسهم سواءً من حيث استثمار وقفهم وجهدهم في الأنشطة الاستكشافية أم الاستغلالية (العبيدي،2020:149).
- 7- نقل البراعة التنظيمية احتمال تعرض المنظمات للانهيار التنظيمي، وأن المنظمات البارعة لديها القدرة على تجديد نفسها من خلال تحسين منتجاتها للأسوق القائمة وابتكر منتجات جديدة والاستفادة من الأسواق الناشئة في تسويق خدمات وفق رغبات الزبائن المتتجدة (أبو حطب،2021:92).
- 8- يتيح تطبيق استراتيجية البراعة التنظيمية فعالية انخفاض التكاليف للمنظمة ويساعد المنظمات لتلبية احتياجات الزبائن المختلفة(Jiang,*et al.*,2021:1).

بعد عرض المفهوم وأهم النقاط لأهمية البراعة التنظيمية يستنتج الباحثان أن البراعة التنظيمية تعد اتجاهًا ناشئًا تسعى إليه المنظمات عن طريق تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال التكامل والتباين والاعتماد على الاستراتيجيات العالمية المنخفضة التكلفة والاستجابة المحلية والخارجية والقدرات والمهارات المناسبة التي يمتلكها الموظفون بشكل يساهم في تشجيع إبداعاتهم الجذرية والقيام بتغييرات كبيرة، واستثمار الفرص واستكشافها، والقدرة على التكيف والموازنة، ويكون لديها القدرة على تطوير منتجات وخدمات جديدة للأسوق الناشئة والمنافسة في الأسواق الناضجة في وقت واحد. وبالتالي تتعكس على إنتاجية المنظمات، ولهذا فقد أصبحت البراعة التنظيمية ذات أهمية متزايدة في تحقيق الميزة التنافسية.

ثالثاً: أبعاد البراعة التنظيمية

قام الباحثان في دراستهما الحالية بتحديد أبعاد البراعة التنظيمية بالاستناد إلى(صبح وأخرون،2021:259) و(الطحان وعيسي،2022:41) و(Ismail,*et al.*,2022:173) وهي بعد الاستكشاف والاستغلال الذي قدمه(March,1991) لايزال يحظى باهتمام كبير من قبل الرواد والكتاب في هذا المجال.

- 1- استكشاف الفرص: عبارة عن الأنشطة والمخرجات التي تركز على التكنولوجيات الجديدة والناشئة والريادية ويشمل آفاقاً زمنية طويلة والبحث والتجريب والابتكار والقدرة على التكيف، ينتج الاستكشاف من تطبيق اللامركزية، والثقافات التي تتمتع بحرية التفكير، والعمليات الأقل رسمية (Ismail,*et al.*,2022:173)، ويشير الاستكشاف إلى التعلم المكتسب من خلال عمليات النوع المنمق والتجارب المخطط لها، عليه أن يأخذ في الحسبان قوة المنافسين من المنظمات الأخرى، ويفترض بالمنظمة أن تكون قادرة على استثمار الفرص والعمل على اقتناصها قبل المنافسين يرتبط استكشاف الفرص بمصطلحات مثل: البحث، والتبادر، والمخاطر، والتجربة، والتشغيل، والتكييف، واكتشاف الإبداع، ويمكن النظر إلى الاستكشاف على أنه عملية تعلم من القاعدة إلى القمة (Tariq,*et al.*,2022:404).
- 2- استغلال الفرص: يمثل قدرة المنظمة على تحسين الأنشطة لتكوين قيمة في الأمد القريب، وبالتالي يصمم لتلبية حاجات العملاء الحاليين في الأسواق الحالية، ويسعى لتوسيع المعرفة والمهارات الحالية، وكذلك توسيع المنتجات والخدمات الحالية مع زيادة قنوات التوزيع الحالية والتركيز على العمليات وخفض التكاليف لتحسين أداء الأعمال الحالية، وبهذا فإن استغلال الفرص يتطلب الكفاءة والتفكير المتقارب من أجل استثمار القدرات الحالية(الطحان وعيسي،2022:41)، ويرتبط استثمار (استغلال) الفرص



بمفاهيم مترابطة ومتداخلة مع بعضها مثل: الاختيار، الإنتاج، الكفاءة والتطبيق، ويكون من أنشطة الابتكار التي ترتكز على تحسين نطاق السوق للمنتجات الحالية (الفائمة) فعلياً (صبح وأخرون، 2021: 259).

المبحث الثالث: الجانب الميداني

اولاً/ وصف خصائص الأفراد المستجيبين

نستعرض في هذه الفقرة الخصائص الشخصية للمستجيبين من حيث اسم المحافظة، اسم الشركة، النوع الاجتماعي، العمر، التحصيل الدراسي، عدد السنوات الخدمة، المشاركة في الدورات التدريبية وعلى النحو الآتي:

أ- توزيع الأفراد المستجيبين وفق اسم المحافظة: يشير الجدول (3) إلى أن أعلى نسبة من الأفراد المستجيبين كانت من محافظة أربيل بنسبة (41.1%)، أما نسبة المستجيبين من محافظة السليمانية قد بلغت (40.7%)، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الأفراد المستجيبين من محافظة دهوك بنسبة (18.2%).

ب- توزيع الأفراد المستجيبين وفق الشركة: يشير الجدول (3) إلى أن أعلى نسبة من الأفراد المستجيبين كانت من نصيب شركة اسيا سيل وبنسبة (51.8%)، أما نسبة المستجيبين من شركة كورك تيليكوم قد بلغت (32.4%)، وجاءت بالمرتبة الأخيرة نسبة افراد المستجيبين من شركة زين للاتصالات وبنسبة (15.8%). مما يدل على ان اكثريه الافراد هم من شركة اسيا سيل للاتصالات.

الجدول (3) توزيع الأفراد المستجيبين على وفق اسم المحافظة واسم الشركة

النسبة المئوية	النكرار	الفئة	المعلومات الشخصية
41.7	104	أربيل-مولير	اسم المحافظة
40.1	103	السليمانية	
18.2	46	دهوك	
100.0	253	المجموع	
51.8	131	اسيا سيل	اسم الشركة
32.4	82	كورك تيليكوم	
15.8	40	زين للاتصالات	
100.0	253	المجموع	

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS-26)

أ- توزيع الأفراد المستجيبين على وفق النوع الاجتماعي

تشير نتائج توزيع أفراد العينة حسب سمة النوع الاجتماعي في الجدول (4) إلى أن أكثر من نصف أفراد العينة هم من الذكور والذي بلغ نسبتهم (64.4%) من المجموع الكلي للعينة، بينما بلغت نسبة الاناث (35.6%) من أفراد العينة، مما يدل على عدم تشغيل الإناث بكثرة في الشركات الاتصالات وذلك بسبب التزاماتهم العائلية او ظروفهم الخاصة.

الجدول (4) توزيع الأفراد المستجيبين على وفق النوع الاجتماعي

النسبة المئوية	النكرار	الجنس
64.4	163	ذكور
35.6	90	إناث
100.0	253	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS-26)

ب- توزيع الأفراد المستجيبين على وفق العمر

يوضح الجدول (5) توزيع المستجيبين على وفق سمة العمر، اذ تبين ان اعلى نسبة من الأفراد كانت من بين الفئة العمرية (31-40 سنة) والتي بلغت نسبتهم (37.2%)، وتلتها نسبة (30.8%) للفئة العمرية (41-50 سنة)، ثم جاءت الفئة العمرية (30-20 سنة) بالمرتبة الثالثة بالنسبة (26.5%)، وجاءت بالمرتبة الاخيرة الفئة العمرية (51 سنة فما فوق) وبنسبة بلغت (5.5%). مما يدل

على أن غالبية المستجيبين في الشركات الاتصالات المبحوثة هم من الفئة العمرية الشابة المسمى بجيل (Y) والتي تمتلك القدرات الذهنية ومعرفية ومهارات استخدام التكنولوجيا المؤهلة للعمل وبمستويات نشاط عالية.

الجدول (5) توزيع الأفراد المستجيبين على وفق العمر

النسبة المئوية	النكرار	العمر
26.5	67	سنوات 30 - 20
37.2	94	سنوات 40 - 31
30.8	78	سنوات 50 - 41
5.5	14	سنوات فوق 51
100.0	253	المجموع

المصدر: اعداد الباحثان من مخرجات برنامج (SPSS-26)

ت. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق التحصيل الدراسي

يتبيّن من المعلومات في الجدول (6) والخاص بتوزيع المستجيبين حسب سمة التحصيل الدراسي أن غالبية الأفراد المستجيبين هم من الذين يمتلكون شهادة أولية جامعية (بكالوريوس) والتي بلغت (78.7%) في حين كان نسبة الحاصلين على شهادة الدبلوم الفني (10.7%)، يليه حملة شهادة ماجستير بنسبة (7.5%) يليه بعد ذلك حملة شهادة دبلوم عالي وبنسبة (2.0%). ثم جاء حاملي شهادة الاعدادية وبنسبة (1.2%). مما يدل على ان افراد العينة هم من اصحاب الشهادات التي تؤهلهم للاجابة بصورة صحيحة علة فقرات الاستبانة. ويوضح الجدول ايضاً ان نسبة حاملي شهادة الدكتوراه بين افراد عينة البحث يساوي صفر

الجدول (6) توزيع الأفراد المستجيبين على وفق التحصيل الدراسي

النسبة المئوية	النكرار	مستوى التعليم
1.2	3	اعدادية
10.7	27	دبلوم فني
78.7	199	بكالوريوس
2.0	5	دبلوم عالي
7.5	19	ماجستير
0.0	0	دكتوراه
100.0	253	المجموع

المصدر: اعداد الباحثان من مخرجات برنامج (SPSS-26)

ث. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق سنوات الخدمة

يوضح الجدول (7) أن النسبة الاعلى من الأفراد المستجيبين لديهم خدمة إجمالية في العمل الوظيفي تقع بين (11-15 سنة) والتي شكلت نسبتهم (28.9%)، ثم تلتها فئة (اقل من 5 سنوات)، حيث بلغت نسبة (28.5%) والتي هي قريبة جداً من فئة (15-11) سنة، ثم جاءت الأفراد الذين لهم خدمة (اكثر من 15 سنة) إذ بلغت (22.1%)، ومن ثم الأفراد الذين لهم خدمة (10-5) سنة تأتي بالمرتبة الأخيرة، حيث بلغت (20.6%) مما يدل على اعتماد الشركات المبحوثة على تراكم الخبرات الوظيفية والعنصر الشبابي الذي لديهم خدمة قليلة في العمل التكنولوجي.

الجدول (7) توزيع الأفراد المستجيبين على وفق سنوات الخدمة

النسبة المئوية	النكرار	عدد سنوات الخدمة
28.5	72	اقل من 5 سنوات
20.6	52	5- 10 سنة
28.9	73	من 11- 15 سنة
22.1	56	اكثر من 15 سنة
100.0	253	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS-26)

د. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق المشاركة في الدورات التدريبية:

يتبيّن من المعلومات في الجدول (8) ان توزيع الأفراد المستجيبين حسب المشاركة في الدورات التدريبية بأن غالبية الأفراد المستجيبين هم من المشاركون في الدورات التدريبية والتي بلغت (76.7%)، في حين كان نسبة غير المشاركون في الدورات التدريبية قد بلغت (23.3%)، مما يشير الى ان أكثرية الأفراد قد شاركوا في الدورات التدريبية وذلك يعني صحة المامهم بمتغيرات البحث

الجدول (8) توزيع الأفراد المستجيبين على وفق المشاركة في الدورات التدريبية

النسبة المئوية	النكرار	المشاركة في الدورات التدريبية
76.7	194	مشارك
23.3	59	غير مشارك
100.0	253	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS-26)

ج- توزيع الأفراد المستجيبين على وفق المشاركة في الدورات الداخلية والخارجية:

يتبيّن من نتائج التحليل لعدد الدورات الداخلية والخارجية التي شارك بها أفراد العينة في الجدول (9) أنها بلغت (284) دورة توزعت إلى نسبة (65.8%) من الدورات شارك فيها أفراد العينة داخل الأقليم، وأن ما نسبته (34.2%) من عدد الدورات التي شارك فيها أفراد العينة كانت خارجية. مما يشير إلى ضعف مستويات المشاركة في الدورات خارج البلاد والتي لها اسهام كبير في تطوير مهارات الأفراد واكتساب خبرات خارجية جديدة ومتطرفة.

الجدول (9) توزيع الأفراد المستجيبين على وفق المشاركة في الدورات الداخلية والخارجية

النسبة	العدد	الفئات
65.8	187	دورات الداخلية
34.2	97	دورات الخارجية
% 100	284	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS-26)

ثانياً/ وصف وتشخيص متغيرات البحث والتحليل الأولى للنتائج

1- تحليل اراء عينة المبحوثين حول متغير سلوك صوت الموظف واستجاباتهم: سيتم في هذه الفقرة عرض وتحليل استجابة اراء عينة المبحوثين حول متغير سلوك صوت الموظف على وفق نتائج التحليل بالبرامج المناسبة، والمتعلقة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات العينة، ويشير الجدول (10) الى النتائج النهائية المتعلقة بكل فقرة من فقرات متغير سلوك صوت الموظف.

ويشير أيضاً إلى أهمية الترتيبية لأبعاد سلوك صوت الموظف، حيث جاء بعد سلوك الصوت التعزيزي بالمرتبة الاولى وبوسط الحسابي (3.9256) والاهمية النسبية بلغت (78.511)، في حين جاء بعد سلوك الصوت المانع بالمرتبة الثانية بوسط الحسابي (3.6291) والاهمية النسبية بلغت (72.582).

2- تحليل اراء عينة المبحوثين حول متغير البراعة التنظيمية واستجاباتهم: سيتم في هذه الفقرة عرض استجابة اراء عينة المبحوثين وتحليلها حول متغير البراعة التنظيمية على وفق نتائج التحليل بالبرامج المناسبة، والمتعلقة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاستجابات العينة، ويشير الجدول (11) الى النتائج النهائية المتعلقة بكل فقرة من فقرات البراعة التنظيمية.

يشير البيانات أيضاً مجموعة من المقاييس إلى أهمية الترتيبية لأبعاد البراعة التنظيمية، حيث جاء بعد استغلال الفرص بالمرتبة الاولى وبوسط الحسابي (3.9625) والاهمية النسبية بلغت (79.249)، في حين جاء بعد استكشاف الفرص بالمرتبة الثانية بوسط الحسابي (3.9229) والاهمية النسبية بلغت (78.458).



جدول (10) التكرارات ونسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لسلوك صوت الموظف وأبعاده

ترتيب الافتراضات والابعاد	الاهمية النسبية %	معامل الانحراف %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	النكرارات ونسبة المئوية								الافتراضات والابعاد	المتغيرات والابعاد	
						النكرارات ونسبة المئوية				محاباة						
						%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1	82.05 5	82.271	17.729	0.72738	4.1028	0.8	2	3.1	8	7.5	19	62.1	157	26.5	67	X1
3	80.63 2	81.266	18.734	0.75526		0.8	2	2.7	7	13.8	35	57.7	146	25.0	63	X2
2	81.34 4	79.228	20.772	0.84482		0.8	2	4.7	12	13.5	34	49.0	124	32.0	81	X3
4	79.36 8	79.318	20.682	0.82073	3.9684	1.2	3	3.1	8	18.5	47	51.8	131	25.3	64	X4
6	73.75 5	71.298	28.702	1.05847		6.0	15	6.8	17	20.5	52	46.2	117	20.5	52	X5
5	73.91 3	71.807	28.193	1.04191		5.5	14	8.0	20	17.0	43	50.5	128	19.0	48	X6
الاول	78.51 1	82.51	17.49	0.68658	3.9256	2.5		4.7		15.1		53.0		24.7	المعدل العام المؤشر الكلي	
						7.2				15.1				77.7		
1	79.28 9	78.174	21.826	0.86529	3.9644	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محاباة		أتفق		أتفق بشدة	X7	
						%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
						1.6	4	4.7	12	15.5	39	52.2	132	26.0	66	
2	77.07 5	76.791	23.209	0.89440	3.8538	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محاباة		أتفق		أتفق بشدة	X8	
						%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
						2.3	6	6.0	15	16.2	41	55.0	139	20.5	52	
3	71.77 9	73.193	26.807	0.96208	3.5889	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محاباة		أتفق		أتفق بشدة	X9	
						%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
						4.0	10	8.3	21	26.5	67	47.4	120	13.8	35	
4	71.14 6	72.428	27.572	0.98081	3.5573	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محاباة		أتفق		أتفق بشدة	X10	
						%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
						4.7	12	9.9	25	21.7	55	52.2	132	11.5	29	
6	65.61 3	65.379	34.621	1.13577	3.2806	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محاباة		أتفق		أتفق بشدة	X11	
						%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
						8.7	22	16.2	41	25.3	64	38.0	96	11.8	30	
5	70.59 3	72.292	27.708	0.97799	3.5296	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محاباة		أتفق		أتفق بشدة	X12	
						%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
						5.1	13	8.7	22	25.3	64	49.8	126	11.1	28	
الثاني	72.58 2	80.137	19.863	0.72086	3.6291	4.1		9.1		21.8		49.1		15.9	المعدل العام المؤشر الكلي	
						13.2				21.8				65.0		
2	75.54 7	82.804	17.196	0.64954	3.7773	سلوك صوت الموظف										

المصدر: اعداد الباحثان من مخرجات برنامج (SPSS-26)



جدول (11) التكرارات ونسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري للبراعة التنظيمية وأبعادها

ترتيب الفرق والابعاد	الأهمية النسبية %	معامل الاتفاق %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	التكرارات ونسبة المئوية										الفرق	المتغيرات والابعاد
						لا أتفق بشدة			لا أتفق			محايد			أتفق		
4	78.34	77.759	22.241	0.87118	3.9170	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
						1.2	3	6.7	17	15.0	38	53.3	135	23.8	60		Y1
						لا أتفق بشدة			لا أتفق			محايد			أتفق		
3	78.65 6	77.243	22.757	0.89500	3.9328	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
						1.2	3	6.7	17	16.2	41	49.5	125	26.4	67		Y2
						لا أتفق بشدة			لا أتفق			محايد			أتفق		
5	78.26 1	79.005	20.995	0.82155	3.9130	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
						0.8	2	5.1	13	18.1	46	53.8	136	22.1	56		Y3
						لا أتفق بشدة			لا أتفق			محايد			أتفق		
2	79.60 5	78.248	21.752	0.86580	3.9802	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
						0.3	1	6.7	17	16.0	40	48.6	123	28.4	72		Y4
						لا أتفق بشدة			لا أتفق			محايد			أتفق		
6	76.20 6	76.684	23.316	0.88840	3.8103	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
						1.6	4	7.1	18	19.8	50	51.7	131	19.8	50		Y5
						لا أتفق بشدة			لا أتفق			محايد			أتفق		
1	79.68 4	78.673	21.327	0.84969	3.9842	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
						0.8	2	4.3	11	19.0	48	47.5	120	28.4	72		Y6
						لا أتفق بشدة			لا أتفق			محايد			أتفق		
الثاني	78.45 8	81.91	18.09	0.70967	3.9229	1		6.1		17.3		50.7		24.9		المعدل العام	المؤشر الكلي
						7.1			17.3			75.6					
1	82.13 4	78.85	21.15	0.86858	4.1067	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
						1.5	4	4.7	12	9.3	23	50.5	128	34.0	86		Y7
						لا أتفق بشدة			لا أتفق			محايد			أتفق		
4	78.34	77.643	22.357	0.87572	3.9170	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
						2.3	6	4	10	16.6	42	53.8	136	23.3	59		Y8
						لا أتفق بشدة			لا أتفق			محايد			أتفق		
3	78.89 3	74.388	25.612	1.01031	3.9447	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
						3.6	9	6.3	16	13.4	34	45.5	115	31.2	79		Y9
						لا أتفق بشدة			لا أتفق			محايد			أتفق		
5	78.81 4	76.392	23.608	0.93033	3.9407	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
						3.1	8	3.6	9	16.6	42	49.4	125	27.3	69		Y10
						لا أتفق بشدة			لا أتفق			محايد			أتفق		
2	81.18 6	76.054	23.946	0.97205	4.0593	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
						3.1	8	4.7	12	11.2	28	45.0	114	36.0	91		Y11
						لا أتفق بشدة			لا أتفق			محايد			أتفق		
6	76.12 6	72.831	27.169	1.03416	3.8063	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
						4.3	11	7.1	18	17.4	44	45.9	116	25.3	64		Y12
						3.0		5.1		14.1		48.3		29.5		المعدل العام	
الاول	79.24 9	80.392	19.608	0.77694	3.9625	8.1			14.1			77.8				المؤشر الكلي	المؤشر الكلي
						3.9427											
البراعة التنظيمية																	

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-26





ثالثاً/ اختبار فرضيات علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

في هذه الفقرة سيتم مناقشة نتائج اختبار وتحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث وعلى وفق ما نصت عليه الفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها سيجري اختبارها تباعاً وفق ما وردت في منهجية البحث وفق مخطط البحث الفرضي.

1- تحليل علاقات الارتباط بين سلوك صوت الموظف والبراعة التنظيمية:

تضمن هذه الفقرة التعرف على طبيعة العلاقة بين سلوك صوت الموظف والبراعة التنظيمية على المستوى الكلي، بمعنى التحقق من الفرضية الرئيسية الاولى التي تنص على "توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين سلوك الصوت الموظف والبراعة التنظيمية" وتشير النتائج الواردة في الجدول (12) الى وجود علاقة ارتباط معنوية وطردية ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) بين سلوك صوت الموظف بوصفه متغيراً رئيساً مستقلاً والبراعة التنظيمية بوصفه متغيراً رئيساً تابعاً، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.62) وهي قيمة معنوية، وهذا يثبت صحة الفرضية الرئيسية الاولى.

وفيما يخص الفرضيات الفرعية حول ارتباط كل بعد من سلوك صوت الموظف مع البراعة التنظيمية فقد اظهرت نتائج الجدول (12) ما يأتي:

أـ. فيما يخص الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الاولى التي تنص "توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية ذات دلالة احصائية بين بعد سلوك الصوت التعزيزي والبراعة التنظيمية" فإن نتائج الجدول تدل على ان بعد سلوك الصوت التعزيزي كبعد فرعي وبصورة منفردة ترتبط مع متغير البراعة التنظيمية، وان علاقة الارتباط بينهما طردية وذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05)، وقد بلغت قيمة الارتباط مع متغير البراعة التنظيمية (0.63).

بـ. فيما يخص الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الاولى التي تنص "توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية ذات دلالة احصائية بين بعد سلوك الصوت المانع والبراعة التنظيمية" فإن نتائج الجدول تدل على ان بعد سلوك الصوت المانع كبعد فرعي وبصورة منفردة ترتبط مع متغير البراعة التنظيمية، وان علاقة الارتباط بينهما طردية وذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05)، وقد بلغت قيمة الارتباط مع متغير البراعة التنظيمية (0.58).

الجدول (12) علاقات الارتباط بين سلوك صوت الموظف بأبعاده والبراعة التنظيمية

		سلوك صوت الموظف	متغير المستقل	متغير التابع
		ابعد سلوك صوت الموظف	(EVB)	
سلوك الصوت المانع	سلوك الصوت التعزيزي			
PROHV	PROMV			
0.58	0.63		0.62	البراعة التنظيمية
***	***	***	***	Sig. (2-tailed)

المصدر: اعداد الباحثان من مخرجات برنامج AMOS-26

واعتماداً على ما تقدم من نتائج التحليل الاحصائي فإن جميع علاقات الارتباط التي تم التوصل اليها بين المتغير التابع بأبعاده والمتغير المستقل كانت طردية و ذات دلالات احصائية، و تشير هذه النتائج الى قوة الانسجام والتواافق الميداني التي يحملها افراد عينة البحث تجاه المتغيرين الرئيسيين سلوك صوت الموظف والبراعة التنظيمية وهذا يؤكّد اهميتها الميدانية وامكانية تحقيق الافادة العملية من خلال اعتماد الشركات المبحوثة على توفير ابعد سلوك صوت الموظف لدى العاملين والتي تسهم في تحقيق البراعة التنظيمية، وبهذه النتيجة سيتم قبول الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات الفرعية لها.

رابعاً/ اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث

1- الفرضية الرئيسية الثانية: تنص هذه الفرضية على انه "يوجد تأثير معنوي مباشر ذو دلالة احصائية لسلوك صوت الموظف وأبعاده في البراعة التنظيمية" ونتائج التأثير فتووضح في الجدول (13).



الجدول (13) تحليل الانحدار بين سلوك صوت الموظف والبراعة التنظيمية

سلوك صوت الموظف (EVB)						المتغير المستقل	
P. Value	C.R.	S.E.	التقديرات Estimate	Standardized Estimate	R ²	المتغير التابع	
***	6.214	0.156	0.927		0.65	0.384	البراعة التنظيمية (ORAM)

المصدر: اعداد الباحثان من مخرجات برنامج (AMOS-26)

وبحسب نتائج جدول (13) إن سلوك صوت الموظف يؤثر في البراعة التنظيمية بنسبة (0.927) ونسبة معياري (0.65) اي ان كل زيادة بمقدار انحراف معياري واحد يؤدي الى زيادة نسبة (0.65) وعند مطابقة مستوى المعنوية المتحققة (0.000) مع النسبة التي افترضه الباحثان وهي (0.05) نجد ان مستوى المعنوية المتحققة اصغر بكثير، وفيما يخص قيمة معامل التفسير (R^2) من الجدول فأنه يساوي (0.384) وذلك يعني ان نسبة (38.4%) من التغيرات الحاصلة في البراعة التنظيمية يفسرها سلوك صوت الموظف، والنسبة الباقية من التفاوت يعود الى عوامل اخرى غير داخلة في البحث الحالي. وحسب هذه النتائج تقبل الفرضية الثانية والتي تنص على يوجد تأثير معنوي مباشر ذو دلالة احصائية لسلوك صوت الموظف وابعاده في البراعة التنظيمية، وبعد اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والمتعلقة سلوك صوت الموظف والبراعة التنظيمية، سيجري اختبار الفرضيات الفرعية والتي تتفرع من تأثير ابعد سلوك صوت الموظف في البراعة التنظيمية الى فرضيتين فرعتين على وفق نتائج تحليل الانحدار المتعدد بافتراض وجود تأثير معنوي لأبعد سلوك صوت الموظف في البراعة التنظيمية.

حسب نتائج الجدول (14) ان هناك متغيرين فرعين تأثيرهما في البراعة التنظيمية، ونتائج الاختبار هي كالتالي:

- الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الثانية: نصت هذه الفرضية على انه "يوجد تأثير معنوي مباشر ذو دلالة احصائية لسلوك الصوت التعزيزي في البراعة التنظيمية". وحسب نتائج الجدول (14) نلاحظ ان بعد سلوك الصوت التعزيزي تؤثر في البراعة التنظيمية بنسبة (0.53)، وعند مطابقة مستوى المعنوية المتحققة (*** مع النسبة التي افترضه الباحثان وهي (0.05) نجد ان مستوى المعنوية المتحققة أصغر بكثير، وحسب هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.
- الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية: نصت هذه الفرضية على انه "يوجد تأثير معنوي مباشر ذو دلالة احصائية لسلوك الصوت المانع في البراعة التنظيمية". وحسب نتائج جدول (14) ان بعد سلوك الصوت المانع تأثير ضعيف في البراعة التنظيمية بنسبة (0.110)، وعند مطابقة مستوى المعنوية المتحققة (0.331) مع النسبة التي افترضه الباحثان وهي (0.05) نجد ان مستوى المعنوية المتحققة اكبر، وحسب هذه النتائج ترفض هذه الفرضية.

الجدول (14) علاقات التأثير بين ابعد سلوك صوت الموظف و البراعة التنظيمية

البراعة التنظيمية (ORAM)					ابعد سلوك صوت الموظف (EVB)
P. Value	C.R.	S.E.	التقديرات Estimate	التقديرات المعيارية Standardized Estimates	
***	4.566	0.078	0.357	0.53	سلوك الصوت التعزيزي PROMV
0.331	0.971	0.142	0.138	0.110	سلوك الصوت المانع PROHV

المصدر: اعداد الباحثان من مخرجات برنامج (AMOS-26)

خامساً اختبار فرضيات التباين

الفرضية الرئيسية الثالثة: تنص هذه الفرضية على انه "تبين الشركات المبحوثة في تحقيق البراعة التنظيمية تبعاً لتبين مستويات تركيزها على سلوك صوت الموظف". ويتضمن الجدول (22) النتائج الخاصة بتحليل التباين الأحادي للعينة محل الدراسة الذين يعملون في الشركات قيد الدراسة في متغير البراعة التنظيمية بالإعتماد على تركيزها على متغير سلوك صوت الموظف، فقد أتضح وجود تباين دال احصائيا في متغير البراعة التنظيمية قد يعود مصدره لمتغير سلوك صوت الموظف. فقد بلغت قيمة معامل التباين دال احصائيا في متغير البراعة التنظيمية قد يعود مصدره لمتغير سلوك صوت الموظف. فلقد قبول هذه الفرضية(الفرضية الثالثة).

الجدول (15) التباين على وفق متغير سلوك صوت الموظف

مستوى الدلالة	F	قيمة المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	متغير البحث
0.000	6.440	1.744	38	66.271	بين المجاميع	البراعة التنظيمية
		0.271	214	57.954	داخل المجاميع	
			252	124.225	المجموع	

$$F(df\ 38,\ 214)= 1.3940,\ p=0.05$$

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS-26)

ومن اجل التعرف على مصدر لهذا التباين وكذلك تحديد اي من هذه الشركات التي كانت سبباً لذلك، فقد تم استخدام الاختبارات البعيدة وبطريقة شيفيه (Scheffe). ومن خلال الجدول (16) فقد تبين ان جميع الشركات الثلاث (اسيا سيل، وكورك تيليكوم، وزين للاتصالات) كانوا سبباً في ظهور هذا التباين. واجل من تحديد اي من هذه الشركات الثلاث لديها الافضلية في تحقيق البراعة التنظيمية تبعاً لتركيزها على سلوك صوت الموظف، فقد اتضح تركيزها على سلوك صوت الموظف، فتم الرجوع الى قيم الاوساط الحسابية لها والتي بلغت (3.83) لشركة اسياسيل و(3.68) لشركة كورك تيليكوم و(3.44) لشركة زين للاتصالات. ومن خلال الجدول (16) وبما ان الوسط الحسابي لشركة اسياسيل هي الاكبر مقارنة بالشركاتين (كورك تيليكوم و زين للاتصالات)، فان الافضلية تكون لصالحها. لذا وبناءً على هذه النتائج يمكن الاستنتاج بأن شركة اسيا سيل هي من افضل الشركات المبحوثة في ترتكيزها على البراعة التنظيمية تبعاً لاعتمادها على سلوك صوت الموظف ومن ثم تليها كل من شركة كورك تيليكوم و شركة زين للاتصالات.

الجدول (16) الاختبار البعدي لمتغير سلوك صوت الموظف بطريقة شيفيه

الشركة	اسياتيل	كورك تيليكوم	زين للاتصالات	الوسط الحسابي	سلوك صوت الموظف
اسياتيل	-			3.83	
كورك تيليكوم	0.025	-		3.68	
زين للاتصالات	0.047	0.043	-	3.44	

المصدر/ من اعداد الباحث

اما على مستوى الابعاد وبالتحديد بعد (سلوك الصوت التعزيزي)، ومن اجل التعرف على مصدر لهذا التباين وكذلك تحديد اي من هذه الشركات التي كانت سبباً لذلك، فقد تم استخدام الاختبارات البعيدة وبطريقة شيفيه (Scheffe). ومن خلال الجدول (17) فقد تبين ان جميع الشركات الثلاث (اسيا سيل، وكورك تيليكوم، وزين للاتصالات) كانوا سبباً في ظهور هذا التباين. واجل من تحديد اي من هذه الشركات الثلاث لديها الافضلية في تحقيق البراعة التنظيمية تبعاً لتركيزها على سلوك الصوت التعزيزي، فتم الرجوع الى قيم الاوساط الحسابية لها والتي بلغت (4.01) لشركة اسياسيل و (3.78) لشركة كورك تيليكوم و (3.74) لشركة زين للاتصالات. ومن خلال الجدول (17) وبما ان الوسط الحسابي لشركة اسياسيل هي الاكبر مقارنة بالشركاتين (كورك تيليكوم و زين للاتصالات)، فان الافضلية تكون لصالحها. لذا وبناءً على هذه النتائج يمكن الاستنتاج بأن شركة اسيا سيل هي من افضل الشركات المبحوثة في

تركيزها على البراعة التنظيمية تبعاً لاعتمادها على سلوك الصوت التعزيزي ومن ثم تليها كل من شركة كورك تيليكوم وشركة زين للاتصالات.

الجدول (17) الاختبار البعدى بعد سلوك الصوت التعزيزي بطريقة شيفيه

سلوك الصوت التعزيزي					الشركة
الوسط الحسابي	زين للاتصالات	كورك تيليكوم	اسياسيل		
4.01			-		اسياسيل
3.78		-	0.046		كورك تيليكوم
3.74	-	0.036	0.039		زين للاتصالات

المصدر / من اعداد الباحث

اما على مستوى البعد (سلوك الصوت المانع)، ومن اجل التعرف على مصدر لهذا التباين وكذلك تحديد اي من هذه الشركات التي كانت سبباً لذلك، فقد تم استخدام الاختبارات البعدية وبطريقة شيفيه (Scheffe). ومن خلال الجدول (18) فقد تبين ان جميع الشركات الثلاث (اسياسيل، وكورك تيليكوم، وزين للاتصالات) كانوا سبباً في ظهور هذا التباين. واجل من تحديد اي من هذه الشركات الثلاث لديها الافضلية في تحقيق البراعة التنظيمية تبعاً لتركيزها على سلوك الصوت المانع، فتم الرجوع الى قيم الاوساط الحسابية لها والتي بلغت (3.66) لشركة اسياسيل و(3.63) لشركة زين للاتصالات و(3.58) لشركة كورك تيليكوم. ومن خلال الجدول (18) وبما ان الوسط الحسابي لشركة اسياسيل هي الاكبر مقارنة بالشركاتين (كورك تيليكوم و زين للاتصالات) فان الافضلية تكون لصالحها. لذا وبناءً على هذه النتائج يمكن الاستنتاج بان شركة (اسياسيل) هي من افضل الشركات المبحوثة في تركيزها على البراعة التنظيمية تبعاً لاعتمادها على سلوك الصوت المانع ومن ثم تليها كل من شركة زين للاتصالات وشركة كورك تيليكوم.

الجدول (18) الاختبار البعدى بعد سلوك الصوت المانع بطريقة شيفيه

سلوك الصوت المانع					الشركة
الوسط الحسابي	زين للاتصالات	كورك تيليكوم	اسياسيل		
3.66			-		اسياسيل
3.58		-	0.029		كورك تيليكوم
3.63	-	0.39	0.036		زين للاتصالات

المصدر / من اعداد الباحث



المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترنات

أولاً: الاستنتاجات

- 1- ان الاهتمام بسلوك صوت الموظف والطريقة التي يمكن الاستفادة منها يساهم في تحقيق البراعة التنظيمية في بيئة المنافسة يقود لتحقيق الاستقرار في تطوير واستمرار في السوق.
- 2- يمكن استنتاج ان الشركات المبحوثة مت تلك تشكلت متوازنة من الموظفين من حيث تجربة العمل او سنوات الخدمة، حيث يلاحظ ان ربع المشاركون هم من الموظفين الجدد والربع الاخر هم من الموظفين ذوي الخبرة الطويلة وذلك يعني ان الشركات تمتلك مواهب جديدة تطمح الى اضافة اقتراحات جديدة من جانب، وتمتلك خبرات متراكمة تمكن المنظمة من الوقوع في اخطاء متكررة او بناء افكار سطحية محفوفة بالمخاطر.
- 3- استنتج ان هناك اهتمام بالمشاركة في الدورات التدريبية في الشركات المبحوثة وذلك لأن الغالبية من المبحوثين هم ممن شاركوا في دورات تدريبية مختلفة، وان اكثر تلك الدورات هي دورات داخلية بالإضافة الى دورات خارجية مما يعني اهتمام الشركات المبحوثة بتطوير كفاءاتها البشرية.
- 4- يمكن استنتاج ان شركات الاتصالات يجذب اليها الاعيادي العاملة الشابة التي تقع اعمارهم بين العقد الثالث الى العقد الخامس وذلك بسبب ملائمة العمل في تلك الشركات الى الالام بالتقنيات الحديثة والمعاصرة وهي مناسبة لتلك الاعمار، بالإضافة الى حاجة العمل فيها الى الحيوية والنشاط الشبابي.
- 5- اوضحت نتائج التحليل بان سلوك صوت الموظف ببعديها ترتبط ارتباطا قويا ومحجا بالبراعة التنظيمية مما يعني انه كلما زاد الاهتمام بسلوك صوت الموظف ادى ذلك الى تحقيق البراعة التنظيمية بصورة اكبر في شركات الاتصالات العاملة في محافظات اقليم كوردستان العراق.
- 6- توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية ذات دلالة احصائية بين بعد سلوك الصوت التعزيزي والبراعة التنظيمية.
- 7- توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية ذات دلالة احصائية بين بعد سلوك الصوت المانع والبراعة التنظيمية.
- 8- يوجد تأثير معنوي مباشر ذو دلالة احصائية لسلوك الصوت التعزيزي في البراعة التنظيمية.
- 9- يوجد تأثير معنوي مباشر ذو دلالة احصائية لسلوك الصوت المانع في البراعة التنظيمية.
- 10- تتبادر الشركات المبحوثة في تحقيق البراعة التنظيمية تبعاً لتبين مستويات تركيزها على سلوك صوت الموظف.

ثانياً: التوصيات

- 1- من الضروري ان تقوم إدارة الشركات المبحوثة بتوفير آليات مناسبة مثل(اجراء اجتماعات دورية والمقابلات الشخصية مع الموظفين) تتيح لجميع الموظفين المشاركة في قرارات الشركة وتبادل الخبرات الإدارية بينهما.
- 2- يجب أن يولي شركات الاتصالات اهتماماً بوضع مفهوم واسع لسلوك صوت الموظف يوضح مدى اهتمام شركات الاتصالات بتوفير بيئة مشجعة لأبداء الرأي من خلال توفير الحرية والاستماع لأراء ومشاكلهم بين جميع مستويات الموظفين.
- 3- يؤكد الباحثان على ضرورة وضع مفهوم واسع للبراعة التنظيمية يوضح مدى اهتمام شركات الاتصالات بالفرص من خلال توفير المستلزمات الإدارية والتكنولوجية لاستغلال الفرص او استكشافها من قبل جميع مستويات الموظفين.
- 4- يجب على الشركات الاتصالات الموجودة في اقليم الكردستان ايلاء المزيد من الاهتمام بوسائل تحقيق البراعة التنظيمية وخصوصاً استكشاف الفرص بصورة توافي تحديات البيئة المحلية والعالمية.
- 5- يقترح الباحثان ان يولي شركات الاتصالات اهتماماً اكبر بسلوك الصوت المانع ويفتح المجال للنقد وابداء الرأي من قبل الموظفين عن المخاطر التي قد تواجه الشركة او عن الممارسات التي قد تضر بسمعة الشركة ولا يستشعرها الادارة العليا.
- 6- ان تلعب ادارة الشركات المبحوثة دوراً أكبر في اعداد استراتيجيات ملائمة للبراعة التنظيمية الملائمة لمواجهة بيئة المنافسة والتكيف معها وبالصورة التي تسهم في اقتناص الفرص المتاحة واستغلالها انياً وذلك من خلال توقع مسار المنافسة الحاصلة وشدها (محلياً) وحتى اقليمياً مستقبلاً.
- 7- من الافضل أن تقوم شركات المبحوثة بجذب الكفاءات الاكاديمية من حملة شهادات الماجستير والدكتوراه من اجل اغناء تشكيلة الموظفين وبالتالي فتح مجال اكبر لسلوك صوت الموظف من تلك الكفاءات لكي يتمكن الشركة من سماع سلوك الصوت التعزيزي بجودة اعلى، وسماع سلوك الصوت المانع لأن حملة الشهادات العليا ربما يمتلكون الكفاءة لاكتشاف الاخطاء في الممارسات الجارية في الشركة ونقدتها.



- 8- ضرورة اهتمام الشركات المبحوثة بمواردها البشرية وذلك بجذب الكفاءات الأكاديمية من حملة شهادات الماجستير والدكتوراه من أجل العمل على استكشاف الفرص في إطار البراعة التنظيمية ولم يكتفى تلك الشركات باستغلال الفرص.
- 9- يقترح الباحثان إنشاء وحدة متخصصة في مجال الاهتمام بسلوك صوت الموظف في شركات الاتصالات تتولى مهمة توعية الموظفين وتوصيتهم في مجالات رفع صوتهم التعزيزي والمائع كداعم وليس كمراقب للموظفين، ويعتمد حجم الوحدة المقترنة على مجموعة من العوامل من أهمها طبيعة عمل الشركة، وإمكاناتها المالية والإدارية وعدد الموظفين فيها.
- 10- تعتمد أي منظمة على شبكات التوظيف، ويمكن أن يؤدي عدم السماع أو إتاحة الفرص للموظفين للتعبير عن آراءهم إلى خروج من المنظمة، وبالتالي من الممكن أن ينتقل خبرات عمل خارج المنظمة. إذا نعتبر أن الصوت يمكن أن يساعد منظمات على حل هذه التحديات من خلال خلق سبل للتواصل ثنائي الاتجاه واجراء مقابلات واجتماعات دورية والتغذية الراجعة ومشاركة الأفكار / المعرفة داخل المنظمة.
- 11- إن تعمل إدارة الشركات المبحوثة على تصميم هيكل تنظيمية ذات مرونة عالية بالشكل الذي يمكنها من استحداث وإعادة تشكيل وحدات تنظيمية قادرة على استيعاب التغيرات البيئية.
- 12- يؤكد الباحثان على ضرورة حرص الادارة التنفيذية والادارة العليا على احترام اراء الموظفين والاستماع اليهم حتى في المجالات التي تخص الادارات العليا في الشركة ولا ترتبط بصورة مباشرة بعملهم وتبني سياسة الحوار المفتوح معهم، فضلاً عن بيان المדיات التي تسمح لهم بأبداء الرأي فيها. ويتم ذلك من خلال إصدار القوانين والتشريعات.
- 13- يقترح الباحثان ان يهتم الشركات المبحوثة بسلوك صوت الموظف اكثر لأن ذلك يؤدي الى تحقيق اكبر للبراعة التنظيمية.
- 14- تقوية العلاقات التنظيمية في داخل بيئة العمل وازالة الحاجز التي تعيق من سلوكيات صوت الموظف والتي تتعكس بصورة ايجابية على تحسين الوضع الراهن في المنظمة عبر تقديم مقترنات بناءة بهدف إحداث التغيير.

المصادر

المصادر العربية/

- 1- أبو حطب، عايدة محمد أحمد. (2021). البراعة التنظيمية كمتغير وسيط بين الادارة الالكترونية والرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية في فلسطين. رسالة ماجستير في الادارة التربوية. كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة.
- 2- احمد، سردار عبدالحميد و صادق، زانا مجید و اومر، شيروان عمر. (2021) دور البراعة التنظيمية في سلوكيات المواطنات التنظيمية. المجلة الجامعية للعلوم الإنسانية، 25(5). 63-44.
- 3- الحديدي، شيماء سعيد. (2022). برنامج أنشطة قائم على مفاتيح التفكير، لتنمية البراعة العلمية، والتفكير الحكيم لدى طفل الروضة. المجلة التربوية، 95(2)، 759-675.
- 4- الخز علي، معتز حميد رحيم والشرمانى، علي زيدان فنجان. (2021). أثر الشجاعة الأخلاقية في تنمية سلوك صوت الموظفين: دراسة تطبيقية في مستشفى الصدر التعليمي في النجف. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 10(2). 42-24.
- 5- شعيب، محمد محمود و النجار، أحمد كرم (2021). دور البراعة التنظيمية في تعزيز الابداع الإداري في فنادق الأربع والخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ. المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، 14(1). 707-685.
- 6- صبح، نوال محمود و جاد الرب، أفت ابراهيم و صقر، شيماء مصطفى. (2021). أثر البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، 7(11). 294-255.
- 7- الطحان، عماد عبدالخالق و عيسوي، نيفين سعيد. (2022). البراعة المؤسسية مدخل لتحقيق متطلبات التسويق الرشيق بالشركات العقارية في مصر. المجلة العربية للادارة، 44(4). 48-35.
- 8- العبيدي، رافت عاصي. (2020). دور القدرات التكنولوجية في تعزيز أبعاد البراعة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى. المجلة العربية للادارة، 40(3). 145-161.
- 9- العبيدي، صلاح مهدي (2021). العلاقة بين الدعم اللوجستي وقرارات التجديد الاستراتيجي وأثرها في تحقيق البراعة التنظيمية السياحية: دراسة تطبيقية لعينة من فنادق الدرجة الممتازة لمدينة بغداد. اطروحة الدكتوراه فلسفة في العلوم السياحية. جامعة المستنصرية، كلية العلوم السياحية، العراق.
- 10- الطائي، رنا ناصر. (2017). منظومة أصوات العاملين ودور استغراقهم الوظيفي لضمان ولاء الزبون: بحث تطبيقي في عينة من المصادر الخاصة. اطروحة الدكتوراه في إدارة الأعمال. جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد، قسم ادارة الاعمال.

- 11- العشري، محمد حسن. (2021). دور جودة حياة العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين الشفافية الإدارية والبراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بـمأموريات ضرائب المبيعات بمنطقة شمال الدلتا. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*, 9(1)، 1-34.
- 12- العنزي، سعد علي و صبر، رنا ناصر. (2017). *سلوكيات أصوات العاملين: المفاهيم النظرية والمداخل الفكرية*. المجلة العلوم الاقتصادية والادارية، 23(100)، 1-24.
- 13- محروس، محمد الأصمعي. (2022). *فلسفة التفكير المنهêm وعلاقته بأبعاد البراعة التنظيمية ضرورة عصرية في إدارة الأزمات التربوية*! *المجلة التربوية*. 95(3)، 1361-1382.
- 14- محمد، هبة أحمد. (2019). تأثير صوت الموظف على انحرافه في المنظمة من خلال انحرافه في الوظيفة (كمتغير وسيط). *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*, 49(3)، 445-500.
- 15- المسيلية، اسمهان بلوم، (2020). *ثقافية الصمت المنظمية سوسنولوجية العناصر المعرفية والتكميلية*. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، 1(8)، 1-40.

المصادر الأجنبية /

1. Abdullah, H., Ismail, I., Alnoor, A., and Yaqoub, E. (2021). Effect of perceived support on employee's voice behaviour through the work engagement: a moderator role of locus of control. *International Journal of Process Management and Benchmarking*, 11(1), 60-79.
2. Alves, D. (2020). Do they need us?: Linking functional indispensability and voice behaviors: The roles of psychological ownership, job insecurity and organizational ambidexterity. *Doctoral dissertation*, In Social and Organizational Psychology, University Institute of Lisbon, Portugal.
3. Aryee, S., Walumbwa, F., Mondejar, R. and Chu, C. (2017). Core self-evaluations and employee voice behavior: Test of a dual-motivational pathway. *Journal of Management*. 43(3), 946-966.
4. Atkins, R., Yurova, Y., Gudi, A. and Ruppel, C. (2022). Ambidextrous Learning in Buyer-Supplier Relationships: The Role of Strategic and Operational Information Sharing. *International Journal of Information Systems and Supply Chain Management (IJISSCM)*, 15(1), 1-19.
5. Basheer, M., Saleem, M., Hameed, W. and Hassan, M. (2021). Employee Voice Determinants And Organizational Innovation: Does The Role Of Senior Manager Matter?. *Psychology and Education Journal*, 58(3), 1624-1638.
6. Bashshur, M. and Oc, B. (2015). When voice matters: A multilevel review of the impact of voice in organizations. *Journal of Management*, 41(5), 1530-1554.
7. Belhadi, A., Kamble, S., Gunasekaran, A. and Mani, V. (2021). Analyzing the mediating role of organizational ambidexterity and digital business transformation on industry 4.0 capabilities and sustainable supply chain performance. *Supply Chain Management: An International Journal*, 1-17.
8. Burris, E., Detert, J. and Romney, A. (2013). Speaking up vs. being heard: The disagreement around and outcomes of employee voice. *Organization Science*, 24(1), 22-38.
9. Chamberlin, M., Newton, D. and Lepine, J. (2017). A meta-analysis of voice and its promotive and prohibitive forms: Identification of key associations, distinctions, and future research directions. *Personnel Psychology*, 70(1), 11-71.
10. Da'as, R. (2022). Principals' attention scope and teacher creativity: the role of principals' ambidexterity and knowledge sharing. *International Journal of Leadership in Education*, 1-23.
11. Daft ,R. , Murphy ,J. and Wilmot ,H. (2020). **Organization Theory and Design**. 4th edn. Cengage Learning. Boston.



12. Daft, R., Samson, D. and Donnet, TH. (2021). **Management**. 7th edn. Cengage Learning. Australia.
13. Duwe J. (2022). **Success Through Ambidextrous Communication**. In: **Ambidextrous Leadership**. 2th edn. Springer, Berlin, Heidelberg.
14. Ferreras-Méndez, J., Llopis, O. and Alegre, J. (2022). Speeding up new product development through entrepreneurial orientation in SMEs: The moderating role of ambidexterity. *Industrial Marketing Management*, 102(1), 240-251.
15. Heaphy, E., Lilius, J. and Feldman, E. (2021). Moved to speak up: How prosocial emotions influence the employee voice process. *Human Relations*, 1–27.
16. Harju, J., Jäger, S., and Schoefer, B. (2021). Voice at work. National Bureau of Economic Research Conference.
17. Ismail, M., Alrashidi, N. and Moustafa, N. (2022). An Intelligent Model to Rank Risks of Cloud Computing based on Firm's Ambidexterity Performance under Neutrosophic Environment. *Neutrosophic Sets and Systems*, 48(1), 172-190.
18. Jabbar, H. (2021). The Role of Organizational Ambidexterity in Product Quality. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(10), 3395-3407.
19. Jiang, F., Wang, D. and Wei, Z. (2021). How Yin-Yang cognition affects organizational ambidexterity: the mediating role of strategic flexibility. *Asia Pacific Journal of Management*, 1-28.
20. Kaneko, R., and Sanchez, O. (2022). Building it Ambidexterity in Paradoxical Times: The Role of it Project Ambidexterity. In *Proceedings of the 55th Hawaii International Conference on System Sciences*, 6616-6625.
21. Kim, H. and Leach, R. (2020). The role of digitally-enabled employee voice in fostering positive change and affective commitment in centralized organizations. *Communication Monographs*, 87(4), 425-444.
22. Kwon, B. and Farndale, E. (2020). Employee voice viewed through a cross-cultural lens. *Human Resource Management Review*, 30(1), 1-11.
23. Li, L., Shan, S., Shou, Y., Kang, M., and Park, Y. (2022). Sustainable sourcing and agility performance: The moderating effects of organizational ambidexterity and supply chain disruption. *Australian Journal of Management*, 1-22.
24. Li, X., Xue, Y., Liang, H. and Yan, D. (2020). The impact of paradoxical leadership on employee voice behavior: a moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, 11(1), 1-13.
25. Liang, J., and Farh. J. (2008). Promotive and prohibitive voice behavior in organizations: A two-wave longitudinal examination. *Third International Association of Chinese Management Research Conference, China*.
26. Liang, J., Farh, C. and Farh, J. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management journal*, 55(1), 71-92.
27. Liang, J., Shu, R. and Farh, C. (2019). “Differential implications of team member promotive and prohibitive voice on innovation performance in research and development project teams: A dialectic perspective”. *Journal of Organizational Behavior*. 40(1), pp.91-104.
28. March, J. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.



29. Paulet, R., Holland, P. and Bratton, A. (2021). Employee Voice: The Missing Factor in Sustainable HRM?. *Sustainability*, 13(17), 1-16.
30. Rasheed, M. A., Shahzad, K., and Nadeem, S. (2021). Transformational leadership and employee voice for product and process innovation in SMEs. *Innovation & Management Review*, 18(1), 69-89.
31. Sifatu, W., Sjahruddin, H., Fajriah, Y., Dwijendra, N. and Santoso, A. (2020). Innovative Work Behaviors in Pharmacies of Indonesia: Role of Employee Voice, Generational Diversity Management and Employee Engagement. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(2), 725-734.
32. Tariq, E., Alshurideh, M., Akour, I., and Al-Hawary, S. (2022). The effect of digital marketing capabilities on organizational ambidexterity of the information technology sector. *International Journal of Data and Network Science*, 6(2), 401-408.
33. Ta'Amnha, M., Samawi, G., Bwaliez, O. and Magableh, I. (2021). COVID-19 Organizational Support and Employee Voice: Insights of Pharmaceutical Stakeholders in Jordan. *Corporate Ownership & Control*, 18(3), 367-378.
34. Torre, E., Gritti, A. and Salimi, M. (2021). Direct and Indirect Employee Voice and Firm Innovation in Small and Medium Firms. *British Journal of Management*, 32(1), 760-778.
35. Yang, Y., Li, J. and Sekiguchi, T. (2021). How supervisors respond to employee voice: an experimental study in China and Japan. *Asian Business & Management*, 20(1), 1-31.
36. Allen, M. and Yen, W. (2002). **Introduction to measurement theory**. Long Grove, IL: Waveland Press, Inc.

