

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

نأفا عمر فتاح¹، على 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 الحالية إلى بيان وتحديد مدى امكانية بناء البراعة التنظيمية بأبعادها (استكشاف الفرص واستغلال الفرص) في ضوء وجود سلوك صوت الموظف المتمثلة بـ(سلوك الصوت التعزيزي وسلوك الصوت المانع) في شركات الاتصالات المتنقلة في اقليم كوردستان العراق.

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

تصميم البحث: من أجل تحقيق أهداف البحث والإجابة على تساؤلات البحث، انتهجت 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 والتأثير 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 اقليم كردستان ميداناً مبحوثاً للبحث، ويمثل عينة البحث (253) موظفاً في (3) شركات مختلفة المدرجة في هيئة الاتصالات العراقية ووزارة النقل والاتصالات اقليم كردستان-العراق، وقام الباحثان بتوزيع استمارة الاستبيان بشكل الكتروني على الموظفين عن طريق (Google Form)، وبعد التدقيق تبين جميعها صالحة للتحليل.

الاستنتاجات والمقترحات: وأخيراً توصلت البحث الى 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 الى وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين سلوك صوت الموظف والبراعة التنظيمية مما يعني انه كلما زادت سلوك صوت الموظف في الشركات المستجيبة يؤدي ذلك الى تحسين قدرات تلك الشركة في تحقيق البراعة التنظيمية، وبناء على ما تم الوصول اليه من استنتاجات تمت تقديم مجموعة من المقترحات مع اليات تنفيذها اهمها (التأكيد على ضرورة اهتمام الشركات المبحوثة بسلوك الصوت الموظف والاعتماد عليه وذلك من اجل تطوير خدماتها بشكل مستمر والقدرة على البقاء والتكيف في بيئة عمل سريع التغير لبناء البراعة التنظيمية).

الكلمات المفتاحية: سلوك صوت الموظف، البراعة التنظيمية، شركات الاتصالات المتنقلة، اقليم كردستان- العراق.

یوخته:

نامانجی توژیڻه وه که: ٺهٺم توژیڻه وه میه ی ٺیٺستا ههٺلدهات بؤ دیاریکردنی توانای راده ی نهٺگیری بٺیاتنانی ٺیهاٺووی وکارامیی ریٺکراوهیی به ره ههٺندهکانی (گهٺران بهٺوای دهرهٺتی نوئ و قوٺسته وهی دهرهٺتهکان) له ژیر روٺشایی بوونی رهٺقاری وهٺلسوکهوتی دهنگی کارمهٺد که به (ههٺلسوکهوتی دهنگی بوٺیاتنهٺر وهٺلسوکهوتی دهنگی ریٺگریکهر له کاری زیانهٺخش) له کوٺمیانیاکانی بهٺومندی مؤبایل له ههر ٺیمی کور دستان.

کیشمەى توێژینهوهکه: توێژینهوهکه له کیشمەیهکهوه دەستیپێکردووه که به کۆمهڵێک پرسپاری فیکری و کارپێکراو دەربرێندر اووه، ههروهها پرسپاری سهرکی توێژینهوهکه ئهوهیه (نایا ههلسوکهوێ دهنگی کارمهند رۆلی ههیه له بهدهستهێنانی لێهاتوویی وکارامهپێرێکخراوهیی؟).

ديزاینی مبتودولوی: به مبهستی گهشتن به ئامانجهکانی توئزینهمکه و وهلامدانهمهی پرسیارمکانی توئزینهمکه، توئزینهمکه رنپازی شیکاری وهسفی گرتوتهمبر، که تنیدا گورای توئزینهمکه و رههمدمکانیان لهلایسن کارمهمدمکانی کومپانیاکان وهسفران، و پاشان مودیلکی گریمانی داریژرا که له ریگهمبه سروشتی پیومندییهکان، پیومندی و کاریگهمبییهکانی نیوان گورامکانی توئزینهمکه و رههمدمکانی داریژرا و تاقیکرانهمه له ریگهی بهرنامه ئامدمکراومکانهمه لهوانه (AMOS-26, SPSS-26). وه کمرتی پیومندییهکان له هریمی کوردستان وهک بواریکی توئزینهمه بو توئزینهمکه هلمبژیردر، هروده ها توئزینهمکه بوچونی (253) کارمندی وهرگرت له (3) کومپانیای جیواز که له دهستهی پیومندییهکانی عیراق و وهزارتی گواستهمه و گهماندنی هریمی کوردستان - عیراق تومار کران، و توئزهمکه فورمی پرسیارنامهکی به شیوهی ئهلیکترونی بهسهر فمرمانهمراند له ریگهی (فورمی گوگل) موه دابهشکرد، و دوی پشکنین دهرکهرت که هموویان بو شیکردنهمه گونجاون.

دهرههجام و پیشنیارهمکان: له کوتاییدا توئزینهمکه کومهلک دهرههجامی تیوری و مهیدانی دیکهی نیشان دا به خستهمرو و شیکردنهمهی ئههجامی گریمانهکان که دیارترینیان ئهمیه که (نهگهر کومپانیا پیومندییه موبایلهکان بیانهمیت بگهمه لههاتوویی وکارامهی ریخراوهی، دههیت گرنگی بدات به ههلسوکهمتی دهنگی کارمهمدمکه)، وه هروده ها توئزینهمکه پیومندییهکی روون و ئهرینی له نیوان رهفتاری دهنگی کارمهمدمکه و لههاتوویی وکارامهی ریخراوهی دوزیمه، ئهمهش بهو ماناییه که تا رهفتار وههلسوکهمتی دهنگی کارمهمدمکه له کومپانیاکان زیاتر بیت، دههیت هوی باشتربوونی تواناکانی ئهم کومپانیایه له بهدهستهمینانی لههاتوویی وکارامهی ریخراوهی، و به پشتمهستن بهو ئههجامانهی که گهشتونهمه دهست، کومهلک پیشنیار لهگهل میکانیزهمکانی جیهجیکردنیان داریژرا، گرنگترینیان بریتیه له (جهختکردنهمه لهسهر پیوستی ئهمه کومپانیاکان گرنگی به ههلسوکهمتی کارمهمدمکانیان بدن که راپرسییان لهسهر کراوه و پشتمهستن پتی به مبهستی پهرمیدانی بهردهمام خزمهتگوزارییهکانی و توانای مانهمه و گونجاندن له ژینگهمیکی کارکردنی خیرا گورادا بو بنیاتنانی لههاتوویی وکارامهی ریخراوهی. توئزینهمکه به کومهلک پیشنیار بو توئزینهمکانی داهاتوو کوتایی هات که پیشکهم به توئزهمرانی داهاتوو کرا.

کلپله وشهمکان: رهفتار وههلسوکهمتی دهنگی کارمهمدم، لههاتوویی وکارامهی ریخراوهی، کومپانیاکانی پیومندی موبایل، هریمی 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 بيئة الأعمال، تتسم 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 الكفوة 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 متقادمة 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 تتوفر 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 وقادرة 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 تتخطى حدود وظائفهم وتنمية المعرفة والقدرة على التصرف وتحقيق المواءمة والتكيف.

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

أذاً حسب وجهة نظر الباحثان فكلما كانت جهود المنظمات المعاصرة باتجاه اكتساب واستيعاب المعرفة الجديدة والاستماع لأراء الموظفين وإدارتها بشكل جيد وتحويلها وتطبيقها مع خبرتها ومهارتها المكتسبة على مر الزمن، اقتربت من تحقيق البراعة التنظيمية ضمن بيئة 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 تتسم فيه بيئة الاعمال بالتغيرات 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 محورا أساسيا في عملية التحول إلى الاقتصاد القائم على المنافسة والتماثل الكبير في الخدمات التي تقدمها الشركات من جانب آخر، قد وضعت تلك الشركات امام تحديات ومنافسات كبيرة، وصعوبة التوجه نحو استكشاف الفرص واستغلالها في الوقت نفسه لذا أصبح من الصعوبة على الشركات الاتصالات تحقيق البراعة التنظيمية.

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

جاءت هذه البحث لتساهم في التعرف على طبيعة تلك العلاقة والاثر ما بين المتغيرين، وبعد اطلاع الباحثان على الادبيات السابقة اتضح 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؟)

وتنبثق من هذا التساؤل، التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1- ما طبيعة العلاقة بين سلوك صوت الموظف والبراعة التنظيمية على مستوى 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 جانبين، وهما:

أ- الأهمية النظرية

- 1- تستند البحث الحالية اهميتها الاساسية من اهمية متغيراتها ومدى حداثتها(محتوى متجدد)، اذ تتميز البحث الحالية 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- تسليط الضوء على أهمية سلوك صوت الموظف، وكيفية اشراك 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 المقترحات المقدمة بهدف تعزيز النقاط الايجابية ومعالجة السلبية منها، سواء فيما يخص صوت موظفين او البراعة التنظيمية او العلاقة بينهما.

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

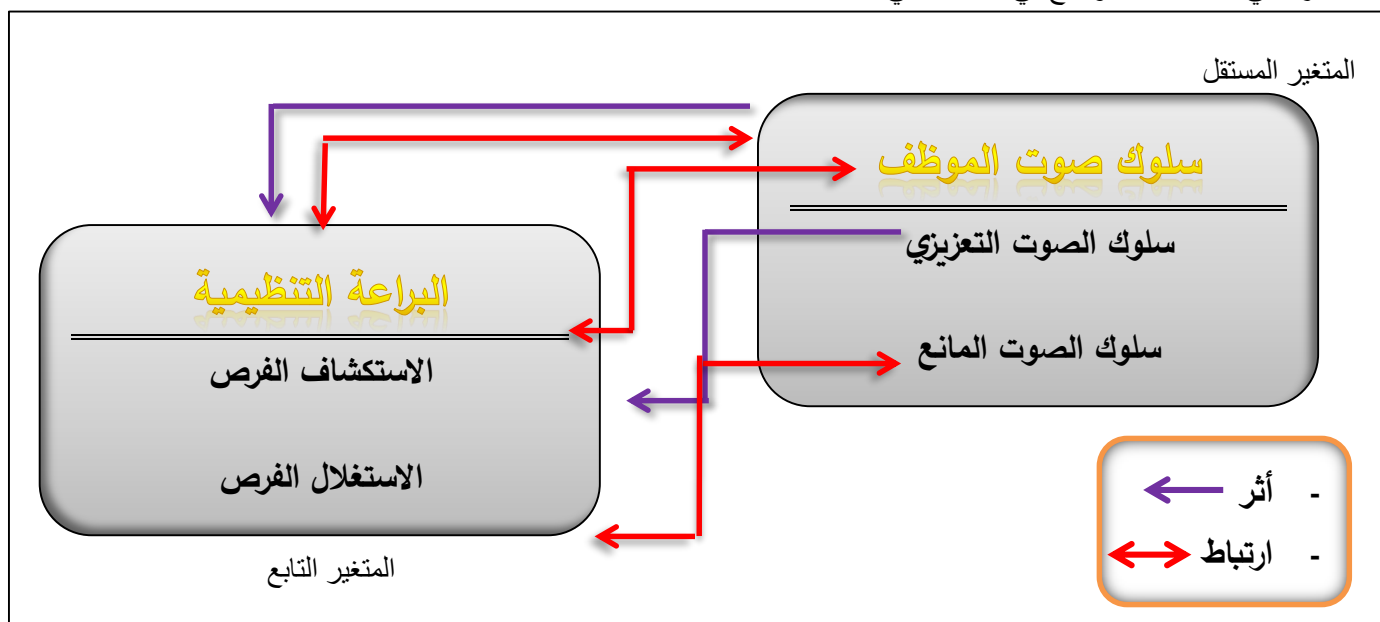
ثالثاً: أهداف البحث

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

- 1- بناء إطار معرفي لمتغيرات الدارسة (سلوك صوت الموظف والبراعة التنظيمية) وابعادها الفرعية، عبر تتبع المسارات الفكرية للأدبيات الإدارية الرصينة.
- 2- الاسهام المعرفي في رفد المكتبات العراقية والعربية في مجال سلوك صوت الموظف والبراعة التنظيمية وكيفية بناء منظمات بارعة، والتي لازالت الاسهامات والاهتمامات المعرفية بهذا المواضيع محدودة في مجال ما اطلع الباحثون عليه.
- 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 تعميم نتائجها على الميدان المبحوث.

رابعاً: نموذج 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) نموذج البحث الافتراضي

المصدر: من إعداد الباحثان

خامساً: فرضيات البحث

في ضوء الانموذج الفرضي للبحث، أصبحت من الواضح كيفية صياغة الفرضيات الإحصائية الملائمة لمتغيرات البحث انساقاً 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. ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

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

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

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

1- يوجد تأثير معنوي مباشر ذي دلالة إحصائية لسلوك الصوت التعزيزي في البراعة التنظيمية.

2- يوجد تأثير معنوي مباشر ذي دلالة إحصائية 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 الإمكانية وتحليلها تحليلاً دقيقاً من أجل الوصول إلى نتائج علمية ومفيدة. أما لإكمال متطلبات الجانب العملي، اعتمد الباحثان على استمارة 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 كردستان-العراق.
- 3- الحدود البشرية: عينة عشوائية من الموظفين في شركات الاتصالات المتنقلة في إقليم كردستان-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 المتمثلة في الكتب والرسائل والاطاريح الجامعية والدوريات والمؤتمرات العلمية وكذلك الوصول إلى شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت).
- 2- الإطار الميداني: للحصول على البيانات الخاصة بالجانب الميداني اعتمد الباحثان على استمارة الاستبانة والزيارات الميدانية.

تاسعاً: مجتمع وعينة البحث

مجتمع البحث من المحاور المهمة التي تسهم إسهاماً مباشراً في نجاح البحث وفشله، باعتباره المصدر الأساس للحصول على البيانات الخاصة بالبحث، ويتمثل قطاع الاتصالات في إقليم كردستان ميداناً مبحثاً للبحث. واختبار البحث فرضياته على عينة من الموظفين الشركات المبحوثة، وبلغ عددهم تقريباً (700) موظفاً في (3) شركات مختلفة المدرجة في هيئة الاتصالات العراقية ووزارة النقل والاتصالات إقليم كردستان، 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) استبانة

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

عاشراً: اختبارات استمارة 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 والتأكد من صلاحيتها في قياس المتغيرات البحث الحالية، حيث شملت الاختبارات قبل توزيع الاستبانة كلاً من قياس الصدق الظاهري والشمولية والثبات وصدق المحتوى وكما يأتي:

- أ- 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 ودقتها في قياس متغيرات البحث واختبار فرضياتها.
- ب- 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 وتغطيتها لكافة متغيرات البحث وأبعادها.
- ت- قياس الثبات: يقصد بثبات الاستبيان أن اختبار الاستبانة يعطي النتائج نفسها إذا ما أعيد تطبيقه في الظروف ذاتها، ويقاس 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:

- 1- 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).
- 2- أما على مستوى المؤشر الكلي ولجميع عبارات الاستبيان والبالغة (24) عبارة فقد كانت قيمة معامل الثبات بالتجزئة التصفية 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 يعدّ كافياً لاعتماد عبارات الاستبيان الحالي كأداة لجمع البيانات الميدانية. وكما موضح في الجدول (1) الخاص بقياس الثبات.

الجدول (1) قياس الثبات لاستبانة البحث

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

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

ث- قياس صدق المحتوى: ويتضمن استخراج درجة صدق استمارة 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

أولاً/ مفهوم وتعريف سلوك صوت الموظف

تتجه الاتجاهات المعاصرة في الإدارة الحديثة نحو مواضيع جديدة تهتم 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 يقدمون المعلومات والأفكار 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 أصول 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) و (Alves, 2020:49) 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، ويلعب دوراً في تصميم وتنفيذ السياسات الموجهة نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة على نطاق أوسع (Paulet, et al., 2021:4).

وعرف كل من (Abdullah, et al., 2021:65) و (Kwon and Farndale, 2020:3) و (Heaphy, et al., 2021:4) و (محمد، 2019:448) 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 (Yang, et al., 2021:3) بأن سلوك صوت الموظف اتصالاً غير رسمي وتقديراً من قبل الموظف، حول أفكار أو اقتراحات أو مخاوف أو معلومات أو المشكلات أو الآراء حول القضايا المتعلقة بالعمل للأشخاص الذين قد يكونون قادرين على اتخاذ الإجراء المناسب ويحاول الموظف إقناع الآخرين الذين يتمتعون بسلطة موضوعية أكبر للقيام بالتغيير. أما (Paulet, et al., 2021:2) يعرف سلوك صوت الموظف بأنه السلوك الذي يمكن التعبير عنه عن طريق الاتصال الرسمي وغير الرسمي من خلال الاداء الفردي أو الجماعي.

وهناك عدد من التعاريف تركز على جانب الأداء البنائي والتحدي وخلق الابتكار والابداع إذا تمت إدارتها بشكل فعال حيث أشار كل من (Rasheed, et al., 2021:70) و (Aryee, et al., 2017:947) إلى سلوك صوت الموظف بشكل عام (آلية الصوت المباشر وغير المباشر) بأنه السلوك الذي يمكن أن يساعد في تحسين مشاركة الموظفين ويمكن أن يعزز 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 بدلاً من الهروب من الوضع الراهن. لكن هناك رأي مخالف لهم حيث حدد كل من (Basheer, et al., 2021:1626) و (Torre, et al., 2021:765) و (Liang, et al., 2019:91) أن آلية (الصوت المباشر) ضمن سلوك صوت الموظف فقط هو أساس الابتكار والابداع 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 واساليب مختلفة (مباشرة أو غير مباشرة)، يحاول الموظفون من خلالها إبداء آرائهم والتأثير 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 واكتساب 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 أي الإفصاح عن المخالفات تنظيمية ومنع حدوثها وهذه إشارة إلى زيادة الأخلاقيات التنظيمية في المنظمة، ويؤدي ذلك إلى أداء أفضل بسبب المراقبة الذاتية، ويجب أن يؤدي الإبلاغ عن المخالفات التنظيمية إلى إنهاء المخالفة أو منع حدوثه، بعكس 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 (المسيلة، 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 الإدارة أو المنظمة ولا يتم ذكره في الوصف الوظيفي.
 - 3- تجمع بين مجالين، أولاً مجال إيجابي: يكون موجهاً نحو التحدي للوضع الراهن ويعني أنه سلوك موجه من أجل تغيير الوضع القائم وإجراء تغييرات بناءة في عملية اتخاذ القرارات والعلاقات التعاونية والاجتماعية المتبادلة بين الطرفين (المنظمة والفرد)، وثانياً مجال سلبي المتمثل في تقديم الشكاوى حول المشكلات والنزاعات والقضايا المرتبطة بالعمل.
 - 4- يكون سلوك صوت الموظفين محفوفاً بالمخاطر طالما أنه يعرض اقتراحاً بنائياً 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 جوهريّة للموارد البشرية بشكل عام. (ج) الصوت سلوك تقديري، 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/ أبعاد سلوك صوت الموظف

اختلف الباحثون في تصنيف أبعاد سلوكيات صوت الموظف داخل المنظمة، تبعاً لاختلاف المداخل والنظريات التي استندت إليها تلك التصنيفات، وبعد استطلاع الباحثان على مجموعة من الأدبيات 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 لإيجاد أبعاد أخرى لسلوك صوت الموظف من قبل الباحثين الآخرين، إلا أن جميع تلك الأفكار تكون ضمن هذين البعدين الأساسيين.

- 1- سلوك الصوت التعزيزي (Promotive voice behavior): أنه تعبير الموظفين عن الأفكار أو المقترحات الجديدة بنظرة مستقبلية لتحسين الأداء الكلي لوحدة الأعمال أو على مستوى المنظمة والحث على الابتكار في اساليب عمل المنظمة بصورة مستمرة. (Liang, et al, 2012:89).
- 2- الصوت المانع (Prohibitive voice behavior): أنه تعبير الموظفين عن القلق تجاه ممارسات العمل السائدة، ويمثل الصوت المانع مدى قدرة الموظفين على التعبير عن الممارسات الضارة في المنظمة وتوجيه الانتقادات تجاه المنظمة ويمكن أن يتحدى الصوت المحظور ويهدد الانسجام التنظيمي والقادة (Chamberlin, et al., 2017:13)، وقد يعاني الموظفون الذين يستخدمون الصوت المانع من خروج غير مرغوب فيه، مثل فقدان الثقة بين زملاء العمل والمشرفين وفقدان الترقية، ولذلك قد يخطر الموظفون في السلوك الصوتي فقط عندما يفوق فوائده، التكاليف (الخزعلي والشرماني، 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، أذا 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 ماهراً. فغياب الموظفين البارعين، لا يمكن الوصول الى البراعة التنظيمية. ومن حيث التعاريف، تختلف الصياغات ووجهات النظر حول كل مفهوم من مفاهيم الفكر الإداري، ما يوفر للباحثين مساحة من التنوع الذي يثري بدوره حالة البحث العلمي ويخلق أيضاً 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 التعاريف حول البراعة التنظيمية

التسلسل	المصادر	تعريف البراعة التنظيمية
1	(Belhadi, et al., 2021:2)	هي قدرة المنظمة على أن تكون فعالة في الوقت نفسه في إدارة متطلبات العمل الحالية والتكيف مع وجهات النظر المستقبلية.
2	(العشري، 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 المتنوعة المطلوب وجودها في المنظمة لتكون قادرة على المنافسة بكفاءة وفاعلية عالية في بيئة معقدة.
4	(Ferrerias, et al., 2022:242)	تمثل قدرة المنظمة لمتابعة شئنين مختلفين في ان واحد مثل الاستغلال والاستثمار والبحث عن فرص جديدة والكفاءة والمرونة وكلفة منخفضة واستجابة الزبون والمواءمة والتكيف والتميز بين الهيكل التنظيمي الذي يسهل عملية الابداع وربح ونمو طويل الاجل وقصير الاجل.
5	(Tariq, et al., 2022:403)	قدرة المنظمة على إدارة متطلبات العمل الحالية بكفاءة، وفي الوقت نفسه تكون قابلة للتكيف 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، وتؤكد التحول بين الدور القيادي في تنظيم المشاريع والأدوار القيادية الإدارية.
7	(الطحان وعيسوي، 2022:36)	قدرة المنظمة على استغلال الأنشطة الحالية في المجالات القائمة، واستكشاف أنشطة جديدة في مجالات مستحدثة في آن واحد، بما يحقق الأداء الاستغلالي 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 الى تعريف إجرائي للبراعة التنظيمية ((بأنها قدرات ديناميكية تعتمد على مدخلين أساسيين، أولهما قادراً 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 التنافسية)).

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 ضمان بقاء المنظمة على المدى الطويل (Kaneko and Sanchez, 2022:6618). وتوفر للمنظمة القدرة الديناميكية على التكيف مع التغيرات البيئية (العبيدي، 2020:149).
- 2- تُعد البراعة التنظيمية المحرك الأساس والتي تساهم في تحقيق ميزة تنافسية من خلال استثمار المعرفة الموجودة (مثل أنشطة المراجعة) وتوفر 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 والمرونة والابتكار (Li, et al., 2022:6)، ومعدلات ربحية أعلى، وتوفر معلومات متنوعة وبدائل عديدة للقرارات الاستراتيجية (Atkins, et al., 2022:2).
- 4- تساهم البراعة التنظيمية في تعزيز القدرة التنظيمية على التعامل في وقت واحد مع الأنشطة المتناقضة أو المتضاربة (jabbar, 2021:3401).
- 5- تمكن المنظمات الأعمال من تنويع مهاراتها في الجمع بين الفرص الحالية والرؤيات المستقبلية (محروس، 2022:1369).
- 6- تمكن الموظفين من صنع القرارات بأنفسهم سواء من حيث استثمار وقتهم وجهدهم في الأنشطة الاستكشافية أم الاستغلالية (العبيدي، 2020:149).
- 7- تقلل البراعة التنظيمية احتمال تعرض المنظمات للانهايار التنظيمي، وأن المنظمات البارعة لديها القدرة على تجديد نفسها من خلال تحسين منتجاتها للأسواق القائمة وابتكار منتجات جديدة والاستفادة من الأسواق الناشئة في تسويق خدمات وفق رغبات الزبائن المتجددة (أبو حطب، 2021:92).
- 8- يتيح تطبيق استراتيجية البراعة التنظيمية فعالية انخفاض التكلفة 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 اتجاهاً ناشئاً تسعى إليه المنظمات عن طريق تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال التكامل والتميز والاعتماد على الاستراتيجيات العالمية المنخفضة التكلفة والاستجابة المحلية والخارجية والقدرات والمهارات المناسبة التي يمتلكها الموظفون بشكل يساهم في تنشيط إبداعاتهم الجذرية والقيام بتغييرات كبيرة، واستثمار الفرص واستكشافها، والقدرة على التكيف والمواءمة، ويكون لديها القدرة على تطوير منتجات وخدمات جديدة للأسواق الناشئة والمنافسة في الأسواق الناضجة في وقت واحد. وبالتالي تنعكس 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 وآخرون، 2021:259) و(الطحان وعيسوي، 2022:41) و (Ismail, et al., 2022:173) وهي بعد الاستكشاف والاستغلال الذي قدمه (March, 1991) لايزال يحض باهتمام كبير من قبل الرواد والكتاب في هذا المجال.

- 1- استكشاف الفرص: عبارة عن الأنشطة والمخرجات التي تركز على التكنولوجيات الجديدة والناشئة والريادية ويشمل أفقاً 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 التنوع المنسق 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، والتباين، والمخاطر، والتجربة، والتشغيل، والتكيف، 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 وعيسوي، 2022:41)، ويرتبط استثمار (استغلال) الفرص

بمفاهيم مترابطة ومتداخلة مع بعضها مثل: الاختيار، الإنتاج، الكفاءة والتطبيق، ويتكون من أنشطة الابتكار التي تركز على تحسين نطاق السوق للمنتجات الحالية (القائمة) فعلياً (صبح وآخرون، 2021: 259).

المبحث الثالث: الجانب الميداني

أولاً/ 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 بنسبة (51.8%)، أما نسبة المستجيبين من شركة كورك تيليكون قد بلغت (32.4%)، وجاءت بالمرتبة الأخيرة نسبة افراد المستجيبين من شركة زين للاتصالات بنسبة (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

المعلومات الشخصية	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
اسم المحافظة	اربيل-مهولير	104	41.7
	السليمانية	103	40.1
	دهوك	46	18.2
	المجموع	253	100.0
اسم الشركة	اسيا سيل	131	51.8
	كورك تيليكون	82	32.4
	زين للاتصالات	40	15.8
	المجموع	253	100.0

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 الاناث بكثرة في الشركات للاتصالات وذلك بسبب التزاماتهم العائلية او ظروفهم الخاصة.

الجدول (4) توزيع الأفراد المستجيبين على وفق النوع الاجتماعي

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	163	64.4
اناث	90	35.6
المجموع	253	100.0

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 (20-30 سنة) بالمرتبة الثالثة بالنسبة (26.5%)، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفئة العمرية (51 سنة فما فوق) بنسبة 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

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

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

ت- توزيع الأفراد المستجيبين على وفق التحصيل الدراسي

يتبين 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 بنسبة (2.0%). ثم جاء حاملي شهادة الاعدادية بنسبة (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

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

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 (11-15) سنة، ثم جاءت الأفراد الذين لهم خدمة (اكثر من 15 سنة) إذ بلغت (22.1%)، ومن ثم الأفراد الذين لهم خدمة (5-10 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

عدد سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	72	28.5
5 - 10 سنة	52	20.6
من 11 - 15 سنة	73	28.9
أكثر من 15 سنة	56	22.1
المجموع	253	100.0

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

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

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

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

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

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

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

يتبين 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 ومتطورة.

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

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

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

ثانياً/ وصف وتشخيص متغيرات البحث والتحليل الأولي 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

المتغيرات والأبعاد	الفقرات	التكرارات ونسبة المئوية										الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	معامل الاتفاق	الأهمية النسبية %	ترتيب الفقرات والأبعاد
سلوك الصوت التعزيزي	X1	أُتفق بشدة		أُتفق		محايد		أُتفق		لا أُتفق بشدة		4.1028	0.72738	17.729	82.271	82.055	1
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%						
		67	26.5	157	62.1	19	7.5	8	3.1	2	0.8						
	X2	أُتفق بشدة		أُتفق		محايد		لا أُتفق		لا أُتفق بشدة		4.0316	0.75526	18.734	81.266	80.632	3
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%						
		63	25.0	146	57.7	35	13.8	7	2.7	2	0.8						
	X3	أُتفق بشدة		أُتفق		محايد		لا أُتفق		لا أُتفق بشدة		4.0672	0.84482	20.772	79.228	81.344	2
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%						
		81	32.0	124	49.0	34	13.5	12	4.7	2	0.8						
	X4	أُتفق بشدة		أُتفق		محايد		لا أُتفق		لا أُتفق بشدة		3.9684	0.82073	20.682	79.318	79.368	8
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%						
		64	25.3	131	51.8	47	18.5	8	3.1	3	1.2						
	X5	أُتفق بشدة		أُتفق		محايد		لا أُتفق		لا أُتفق بشدة		3.6877	1.05847	28.702	71.298	73.755	5
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%						
		52	20.5	117	46.2	52	20.5	17	6.8	15	6.0						
	X6	أُتفق بشدة		أُتفق		محايد		لا أُتفق		لا أُتفق بشدة		3.6957	1.04191	28.193	71.807	73.913	5
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%						
		48	19.0	128	50.5	43	17.0	20	8.0	14	5.5						
المعدل العام	24.7		53.0		15.1		4.7		2.5		3.9256	0.68658	17.49	82.51	78.511	الاول	
	77.7		15.1		7.2												
سلوك الصوت المانع	X7	أُتفق بشدة		أُتفق		محايد		لا أُتفق		لا أُتفق بشدة		3.9644	0.86529	21.826	78.174	79.289	1
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%						
		66	26.0	132	52.2	39	15.5	12	4.7	4	1.6						
	X8	أُتفق بشدة		أُتفق		محايد		لا أُتفق		لا أُتفق بشدة		3.8538	0.89440	23.209	76.791	77.075	2
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%						
		52	20.5	139	55.0	41	16.2	15	6.0	6	2.3						
	X9	أُتفق بشدة		أُتفق		محايد		لا أُتفق		لا أُتفق بشدة		3.5889	0.96208	26.807	73.193	71.779	3
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%						
		35	13.8	120	47.4	67	26.5	21	8.3	10	4.0						
	X10	أُتفق بشدة		أُتفق		محايد		لا أُتفق		لا أُتفق بشدة		3.5573	0.98081	27.572	72.428	71.146	4
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%						
		29	11.5	132	52.2	55	21.7	25	9.9	12	4.7						
	X11	أُتفق بشدة		أُتفق		محايد		لا أُتفق		لا أُتفق بشدة		3.2806	1.13577	34.621	65.379	65.613	6
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%						
		30	11.8	96	38.0	64	25.3	41	16.2	22	8.7						
	X12	أُتفق بشدة		أُتفق		محايد		لا أُتفق		لا أُتفق بشدة		3.5296	0.97799	27.708	72.292	70.593	5
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%						
		28	11.1	126	49.8	64	25.3	22	8.7	13	5.1						
المعدل العام	15.9		49.1		21.8		9.1		4.1		3.6291	0.72086	19.863	80.137	72.582	الثاني	
	65.0		21.8		13.2												
سلوك صوت الموظف																	
2	75.547	82.804	17.196	0.64954	3.7773												

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

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

المتغيرات والأبعاد	الفقرات	التكرارات ونسبة المنوية										الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	معامل الاتفاق %	الأهمية النسبية %	ترتيب الفقرات والأبعاد	
استكشاف الفرص	Y1	أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق بشدة		3.9170	0.87118	22.241	77.759	78.34	4	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%							
		60	23.8	135	53.3	38	15.0	17	6.7	3	1.2							
	Y2	أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق بشدة		3.9328	0.89500	22.757	77.243	78.656	3	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%							
		67	26.4	125	49.5	41	16.2	17	6.7	3	1.2							
	Y3	أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق بشدة		3.9130	0.82155	20.995	79.005	78.261	5	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%							
		56	22.1	136	53.8	46	18.1	13	5.1	2	0.8							
	Y4	أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق بشدة		3.9802	0.86580	21.752	78.248	79.605	2	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%							
		72	28.4	123	48.6	40	16.0	17	6.7	1	0.3							
	Y5	أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق بشدة		3.8103	0.88840	23.316	76.684	76.206	6	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%							
		50	19.8	131	51.7	50	19.8	18	7.1	4	1.6							
	Y6	أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق بشدة		3.9842	0.84969	21.327	78.673	79.684	1	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%							
		72	28.4	120	47.5	48	19.0	11	4.3	2	0.8							
المعدل العام		24.9		50.7		17.3		6.1		1		3.9229	0.70967	18.09	81.91	78.458	الثاني	
المؤشر الكلي		75.6		17.3		7.1												
استغلال الفرص	Y7	أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق بشدة		4.1067	0.86858	21.15	78.85	82.134	1	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%							
		86	34.0	128	50.5	23	9.3	12	4.7	4	1.5							
	Y8	أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق بشدة		3.9170	0.87572	22.357	77.643	78.34	4	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%							
		59	23.3	136	53.8	42	16.6	10	4	6	2.3							
	Y9	أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق بشدة		3.9447	1.01031	25.612	74.388	78.893	3	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%							
		79	31.2	115	45.5	34	13.4	16	6.3	9	3.6							
	Y10	أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق بشدة		3.9407	0.93033	23.608	76.392	78.814	5	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%							
		69	27.3	125	49.4	42	16.6	9	3.6	8	3.1							
	Y11	أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق بشدة		4.0593	0.97205	23.946	76.054	81.186	2	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%							
		91	36.0	114	45.0	28	11.2	12	4.7	8	3.1							
	Y12	أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق بشدة		3.8063	1.03416	27.169	72.831	76.126	6	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%							
		64	25.3	116	45.9	44	17.4	18	7.1	11	4.3							
المعدل العام		29.5		48.3		14.1		5.1		3.0		3.9625	0.77694	19.608	80.392	79.249	الأول	
المؤشر الكلي		77.8		14.1		8.1												
1		البراعة التنظيمية																
1		78.854	82.192	17.808	0.70211	3.9427												

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:

تتضمن هذه الفقرة التعرف على طبيعة العلاقة بين سلوك صوت الموظف والبراعة التنظيمية على المستوى الكلي، بمعنى التحقق من الفرضية الرئيسية الأولى 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 رئيسياً مستقلاً والبراعة التنظيمية بوصفه متغيراً رئيسياً تابعاً، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.62) وهي قيمة معنوية، وهذا يثبت صحة الفرضية الرئيسية الأولى.

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

أ- فيما يخص الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى 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).

ب- فيما يخص الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى 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

المتغير المستقل المتغير التابع		سلوك صوت الموظف (EVB)		ابعاد سلوك صوت الموظف	
				سلوك الصوت التعزيزي PROMV	سلوك الصوت المانع PROHV
البراعة التنظيمية	0.62			0.63	0.58
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 وذات دلالات احصائية، وتشير هذه النتائج الى قوة الانسجام والتوافق الميداني التي يحملها افراد عينة البحث تجاه المتغيرين الرئيسيين سلوك صوت الموظف والبراعة التنظيمية وهذا يؤكد اهميتهما الميدانية وامكانية تحقيق الافادة العملية من خلال اعتماد الشركات المبحوثة على توفير ابعاد سلوك صوت الموظف لدى العاملين والتي تسهم في تحقيق البراعة التنظيمية، وبهذه النتيجة سيتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى 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 واباعده في البراعة التنظيمية" ونتائج التأثير فتوضح في الجدول (13).

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

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

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

وحسب 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 (R²) من الجدول فإنه 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 داخلية في البحث الحالية. وحسب هذه النتائج تقبل الفرضية الثانية والتي تنص على وجود 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 ابعاد سلوك صوت الموظف في البراعة التنظيمية الى فرضيتين فرعيتين على وفق نتائج تحليل الانحدار المتعدد بافتراض وجود تأثير معنوي لأبعاد سلوك صوت الموظف في البراعة التنظيمية.

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

- 1- 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.
- 2- 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 لبعدها 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 ابعاد سلوك صوت الموظف و البراعة التنظيمية

البراعة التنظيمية (ORAM)					ابعاد سلوك صوت الموظف (EVB)
P.	C.R.	S.E.	التقديرات	التقديرات المعيارية	
Value			Estimate	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 "تتباين الشركات المبحوثة في تحقيق البراعة التنظيمية تبعاً لتباين 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، فلقد أتضح وجود تباين دال احصائياً في متغير البراعة التنظيمية قد يعود مصدره لمتغير سلوك صوت الموظف. فلقد بلغت قيمة معامل التباين ($F=6.440$) وهي تحت مستوى معنوية (0.05) وبدرجات حرية (38، 214)، وعليه سيتم قبول هذه الفرضية (الفرضية الثالثة).

الجدول (15) التباين على وفق متغير سلوك صوت الموظف

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

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

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 البعدية 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، فتم الرجوع الى قيم الاوساط الحسابية لها والتي بلغت (3.83) لشركة اسيا سيل و(3.68) لشركة كورك تيليكوم و(3.44) لشركة زين للاتصالات. ومن خلال الجدول (16) وبما ان الوسط الحسابي لشركة اسيا سيل هي الاكبر مقارنة بالشركتين (كورك تيليكوم و زين للاتصالات)، فان الافضلية تكون لصالحها. لذا وبناءً على هذه النتائج يمكن الاستنتاج بان شركة اسيا سيل هي من افضل الشركات المبحوثة في تركيزها 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

سلوك صوت الموظف				
الشركة	اسيا سيل	كورك تيليكوم	زين للاتصالات	الوسط الحسابي
اسيا سيل	-			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 البعدية 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 اسيا سيل و(3.78) لشركة كورك تيليكوم و(3.74) لشركة زين للاتصالات. ومن خلال الجدول (17) وبما ان الوسط الحسابي لشركة اسيا سيل هي الاكبر مقارنة بالشركتين (كورك تيليكوم و زين للاتصالات)، فان الافضلية تكون لصالحها. لذا وبناءً على هذه النتائج يمكن الاستنتاج بان 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 تيليكون و شركة زين للاتصالات.

الجدول (17) الاختبار البعدي لبعء سلوك الصوت التعزيزي بطريقة شيفيه

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

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 تيليكون، و زين للاتصالات) كانوا سبباً في ظهور هذا التباين. و اجل 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 تيليكون. ومن خلال الجدول (18) وبما ان الوسط الحسابي لشركة اسياسيل هي الاكبر مقارنة بالشركتين (كورك تيليكون 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 تيليكون.

الجدول (18) الاختبار البعدي لبعء سلوك الصوت المانع بطريقة شيفيه

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

المصدر/ من اعداد الباحث

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

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 تمتلك تشكيلة متوازنة من الموظفين من حيث تجربة العمل او سنوات الخدمة، حيث يلحظ ان ربع المشاركين 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 متركمة 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 لان 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 الايدي 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 الالعمر، بالإضافة الى حاجة العمل فيها الى الحيوية والنشاط الشبابي.
- 5- اوضحت نتائج التحليل بان سلوك صوت الموظف ببعديها ترتبط ارتباطا قويا وموجبا بالبراعة التنظيمية مما يعني انه كلما زاد الاهتمام بسلوك صوت الموظف ادت ذلك الى تحقيق البراعة التنظيمية بصورة اكبر في شركات الاتصالات العاملة في محافظات اقليم كردستان 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- تتباين الشركات المبحوثة في تحقيق البراعة التنظيمية تبعاً لتباين 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) لتتيح لجميع الموظفين المشاركة في قرارات الشركة وتبادل الخبرات الإدارية بينهما.
- 2- يجب أن يولي شركات الاتصالات اهتماما بوضع مفهوم واسع لسلوك صوت الموظف يوضح مدى اهتمام شركات الاتصالات بتوفير بيئة مشجعة لأبداء الرأي من خلال توفير الحرية والاستماع لآراء 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 الادارية والتقنية لاستغلال الفرص او استكشافها من قبل جميع مستويات الموظفين.
- 4- يجب على الشركات الاتصالات الموجودة في اقليم كردستان إيلاء المزيد من الاهتمام بوسائل تحقيق البراعة التنظيمية وخصوصا استكشاف الفرص بصورة توازي تحديات البيئة المحلية والعالمية.
- 5- يقترح الباحثان ان يولي شركات الاتصالات اهتماما 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 دورا 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 (محليا) وحتى اقليميا مستقبلا.
- 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 لان حملة الشهادات العليا ربما يمتلكون الكفاءة لاكتشاف الاخطاء في الممارسات الجارية في الشركة ونقدها.

- 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 يكتف 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 والمانع كداعم وليس كمراقب للموظفين، ويعتمد حجم الوحدة المقترحة 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 آرائهم إلى خروج من المنظمة، وبالتالي من الممكن أن ينتقل خبرات عمل خارج المنظمة. إذا نعتب أن الصوت يمكن أن يساعد منظمات على حل هذه التحديات من خلال خلق سبل للتواصل ثنائي الاتجاه وأجراء مقابلات واجتماعات دورية والتغذية الراجعة ومشاركة الأفكار / المعرفة داخل المنظمة.
- 11- إن تعمل إدارة الشركات المبحوثة على تصميم هياكل تنظيمية ذات مرونة عالية بالشكل الذي يمكنها من استحداث وإعادة تشكيل وحدات تنظيمية قادرة على استيعاب التغيرات البيئية.
- 12- يؤكد الباحثان على ضرورة حرص الإدارة التنفيذية والإدارة العليا على احترام آراء الموظفين والاستماع إليهم حتى في المجالات التي تخص الإدارات العليا في الشركة ولا ترتبط بصورة مباشرة بعملهم وتبني سياسة الحوار المفتوح معهم، فضلاً عن بيان المديات التي تسمح لهم بأبداء الرأي فيها. ويتم ذلك من خلال إصدار القوانين والتشريعات.
- 13- يقترح الباحثان أن يهتم الشركات المبحوثة بسلوك صوت الموظف أكثر لأن ذلك يؤدي إلى تحقيق أكبر للبراعة التنظيمية.
- 14- تقوية العلاقات التنظيمية في داخل بيئة العمل وإزالة الحواجز التي تعيق من سلوكيات صوت الموظف والتي تنعكس بصورة إيجابية على تحسين الوضع الراهن في المنظمة عبر تقديم مقترحات بناءة بهدف إحداث التغيير.

المصادر

المصادر العربية/

- 1- أبو حطب، عائدة محمد أحمد. (2021). البراعة التنظيمية كمتغير وسيط بين الإدارة الإلكترونية والرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية في فلسطين. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية. كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة.
- 2- احمد، سردار عبدالحميد و صادق، زانا مجيد و اومر، شيروان عمر. (2021) دور البراعة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية. المجلة الجامعة للعلوم الانسانية، 25(5). 44-63.
- 3- الحديدي، شيماء سعيد. (2022). برنامج أنشطة قائم على مفاتيح التفكير، لتنمية البراعة العلمية، والتفكير الحكيم لدى طفل الروضة. المجلة التربوية، 95(2)، 675-759.
- 4- الخزعلي، معتز حميد رحيم والشرماني، علي زيدان فنان. (2021). أثر الشجاعة الأخلاقية في تنمية سلوك صوت الموظفين: دراسة تطبيقية في مستشفى الصدر التعليمي في النجف. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 2(10)، 24-42.
- 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)، 685-707.
- 6- صبح، نوال محمود و جاد الرب، ألفت إبراهيم و صقر، شيماء مصطفى. (2021). أثر البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، 7(11)، 255-294.
- 7- الطحان، عماد عبدالخالق وعيسوي، نيفين سعيد. (2022). البراعة المؤسسية مدخل لتحقيق متطلبات التسويق الرشيق بالشركات العقارية في مصر. المجلة العربية للإدارة، 44(4)، 35-48.
- 8- العبيدي، رأفت 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 للإدارة، 40(3)، 145-161.
- 9- العبيدي، صلاح مهدي (2021). العلاقة بين الدعم اللوجستي وقدرات التجديد الاستراتيجي وأثرها في تحقيق البراعة التنظيمية السياحية: دراسة تطبيقية لعينة من فنادق الدرجة الممتازة لمدينة بغداد. أطروحة 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 المصارف الخاصة. أطروحة الدكتوراه في إدارة الأعمال. جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال.

- 11- العشري، محمد حسن. (2021). دور جودة حياة العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين الشفافية الإدارية والبراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بمأموريات 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 و الادارية*, 23(100)، 1-24.
- 13- محروس، محمد الأصمعي. (2022). فلسفة التفكير المُهم 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 انخراطه في المنظمة من خلال انخراطه في الوظيفة (كمتغير وسيط). *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*, 49(3)، 445-500.
- 15- المسيلة، اسمهان بلوم، (2020). ثقافية الصمت المنظمة سوسيولوجية العناصر المعرفية والتكميلية. *مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية*, 1(8)، 40-52.

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.