



دور السلوك الاستباقي في تعزيز فاعلية البراعة التنظيمية

The Role of Proactive Behavior in Enhancing Organizational Ambidexterity Effectiveness

أ.م.د. أميرة هاتف حداوي
الكلية التقنية / الادارية / كوفة

الباحثة / بشرى عبدالنبي سلمان حسون
رئاسة / جامعة الفرات الاوسط التقنية

amira.hataf@atu.edu.iq / bushra.salman@ student .atu.edu.iq

المستخلص

يهدف البحث الى التعرف على دور السلوك الاستباقي في الجامعات الاهلية في النجف الاشرف وتحديد درجة العلاقة في سلوكيات العمل الاستباقية من خلال معرفة ابعاد السلوك الاستباقي في الجامعات الاهلية بوصفه متغير مستقل بأبعاده (تولي المسؤولية ، منع حدوث المشاكل ، الابتكار الفردي ، صوت الموظف) في تعزيز فاعلية البراعة التنظيمية بوصفها متغيراً تابعاً بأبعاده المتمثلة (الاستثمار ، الاستكشاف ، الهيكل التنظيمي المرن) وتكمن مشكلة الدراسة في الحاجة لتعزيز دور السلوك الاستباقي في البراعة التنظيمية للجامعات الاهلية ، اذ اختيرت (3) جامعات منها موقعا للبحث، واخذت عينة (عشوائية) تألفت من (144) تدريسا ، كذلك بعض عمداء ومعاونيهم ومدراء الأقسام ومدراء الشعب الذين يمثلون جزءاً من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (220) تدريسا في الجامعات الاهلية ، وجرى تحليل النتائج باعتماد البرنامج الإحصائي (SPSS V.26) واطهرت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين السلوك الاستباقي متمثلاً بأبعاده والبراعة التنظيمية متمثلة بأبعاده .

الكلمات المفتاحية : السلوك الاستباقي ، البراعة التنظيمية .

Abstract

This research aims to investigate the influence of proactive behavior on the effectiveness of organizational ambidexterity, focusing on the perspectives of faculty members in private universities. The study seeks to understand the dimensions of proactive behavior as an influential factor, including responsibility-taking, problem prevention, individual innovation, and employee voice. These dimensions are examined as independent variables in their relationship with organizational



ambidexterity, which is measured through its dimensions of investment, exploration, and a flexible organizational structure. The study addresses the necessity of enhancing proactive behavior to promote organizational ambidexterity in private universities. The research involves three selected universities, and a random sample of (144) faculty members, along with deans, their assistants, department heads, and section managers, totaling (220) participants from the academic community. Statistical analysis, conducted using SPSS V.26, The existence of a strong correlation between proactive behavior and organizational ambidexterity, and the presence of an impact relationship between the dimensions of proactive behavior and organizational ambidexterity

Keywords: Proactive behavior, Organizational Ambidexterity

المبحث الاول منهجية البحث

أولاً- مشكلة البحث

تعتبر الجامعات من اهم المؤسسات التي يمكن ان تعتمد عليها الامم في تحقيق نموها وتقدمها ، خاصة في عصر المعرفة من خلال ما تقوم به من نشاطات تعليمية وما تقدمه من بحوث علمية وخدمات للمجتمع ، وبدون الجامعات يصعب تحقيق تقدم معرفي او اجتماعي او اقتصادي حقيقي فهي اهم عناصر تحقيق التنمية الشاملة ونهضة المجتمعات وركنا اساسيا من اركان بناء الدولة .

ولما كانت الجامعات في حاجة الى تحقيق النجاح ودعم قدرتها التنافسية ومن ثم فهي بحاجة الى التطوير والتغيير ومن ثم هناك حاجة ان تكون جامعة بارعة تعمل على استغلال ما هو متاح لها من فرص والبحث عن فرص جديدة وبالشكل الذي يساعدها على التكيف مع البيئة التي تعمل فيها من خلال هيكلها المرن للبقاء في سوقها المتعدد وتحقيق الاهداف التي تصبو اليها .

ونتيجة لذلك اصبحت طبيعة العمل للمنظمات بشكل عام والجامعات بشكل خاص ديناميكية ومعقدة بشكل متزايد ولا يمكن التنبؤ بها وان الحاجة الى افراد بارعين وعقليات المتجددة ، الذين



يتمتعون بكفاءة لإدارة التحديات المرتبطة في بيئة متعددة الاستخدامات مما يتطلب وجود أفراد بارعين قادرين على استخدام كلتا اليدين اليمنى واليسرى بسهولة ويسر إذ تقوم البراعة التنظيمية على فرضية أساسية وهي " أن المنظمات القادرة على استغلال الأعمال القائمة واستكشاف الفرص الجديدة في وقت واحد وتمتلك هيكلًا مرنا تحقق أداءً فائقًا مقارنة بغيرها من المنظمات " (Tor,2014,27). يشكل قطاع التعليم في العراق بشكل عام والجامعات الأهلية بشكل خاص رافدا مهما في خدمة المجتمع لما يقدمه من خدمات تعليمية متنوعة ، ونظرا للتحديات الداخلية والخارجية في جميع المجالات والتي يتطلب منها السعي للارتقاء بمستوى الأداء الجامعي لتكون قادرة على مواجهة المنافسة في هذا القطاع وعلى الرغم من الاهتمام الجاد من قبل الجامعات الأهلية بتحسين الأداء التنظيمي في مجال عملها تظهر ضرورة وجود موظفين استباقيين في المنظمات، الذين يسعون بنشاط لتغيير وتحسين بينتهم العملية بهدف تحقيق نتائج أفضل للمنظمة. يشير الباحثون إلى أن الموظفين الذين يتمتعون بشخصية استباقية يُعتبرون الأكثر تأثيرًا، حيث يكونون مبادرين بشكل ذاتي، ومتطلعين للمستقبل، وعلى استعداد للمساهمة بفعالية في تحسين الأوضاع. لذا إن تحقيق البراعة التنظيمية يمنح الجامعات قيد الدراسة القدرة والمعرفة في كيفية جعلها تحافظ على نجاح اليوم من جهة في حين تستعد للتكيف مع البيئة المتغيرة من جهة أخرى ، وعليه فإن طرح التساؤل الرئيس يساهم في توضيح مضامين مشكلة البحث والذي مفاده " ما هو دور السلوك الاستباقي في تعزيز فاعلية البراعة التنظيمية ؟"، والذي ينبثق عنه مجموعة من التساؤلات الفرعية الآتية :

1- ما مستوى توافر السلوك الاستباقي والبراعة التنظيمية في الجامعات المبحوثة ؟

2- ما مقدار علاقة الارتباط بين السلوك الاستباقي والبراعة التنظيمية ؟

3- ما مقدار اتجاه تأثير السلوك الاستباقي في البراعة التنظيمية؟

4- ما قوة اتجاه تأثير السلوك الاستباقي في البراعة التنظيمية

ثانيا : أهداف البحث

الأهداف التي يسعى البحث إلى تحقيقها في ضوء مشكلة الدراسة وتساؤلاتها تتمثل بالآتي

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية :

1- الاسهام في تقديم ايضاح فكري حول متغيرات الدراسة الرئيسية.



2- قياس وتقييم ابعاد (السلوك الاستباقي ، والبراعة التنظيمية) في الجامعات المبحوثة لتحديد المؤشرات الكلية لمستوى الاهتمام في الجامعات بمتغيرات البحث ،بناءا على الانموذج الفرضي للمتغيرات المتمثل ب المتغير المستقل (السلوك الاستباقي)، والمتغير التابع (البراعة التنظيمية).

3- تشخيص التأثير المباشر بين المتغير المستقل (السلوك الاستباقي)، والمتغير التابع البراعة التنظيمية .

4- اختبار العلاقة بين والسلوك الاستباقي والبراعة التنظيمية في المنظمة المبحوثة .

ثالثا : اهمية البحث

يمكن تحديد أهمية البحث من خلال الاتي :

- 1- يسهم البحث في تقديم اطار مفاهيمي وتعريفي بالسلوك الاستباقي والبراعة التنظيمية.
- 2- يفيد البحث في التأكيد على أهمية وجود سلوك استباقي في المنظمة المبحوثة.
- 3- يسهم البحث في مساعدة المنظمة المبحوثة في كيفية الاستفادة من سلوك استباقي إيجاد وتعزيز البراعة التنظيمية
- 4 - تعزيز قدرة المنظمة المبحوثة على التنافس: من خلال فهم أفضل للعلاقة بين السلوك الاستباقي والبراعة التنظيمية ، يمكن للمنظمة المبحوثة تعزيز قدرتها على التنافس في سوق العمل وتحسين جودة خدماتها .

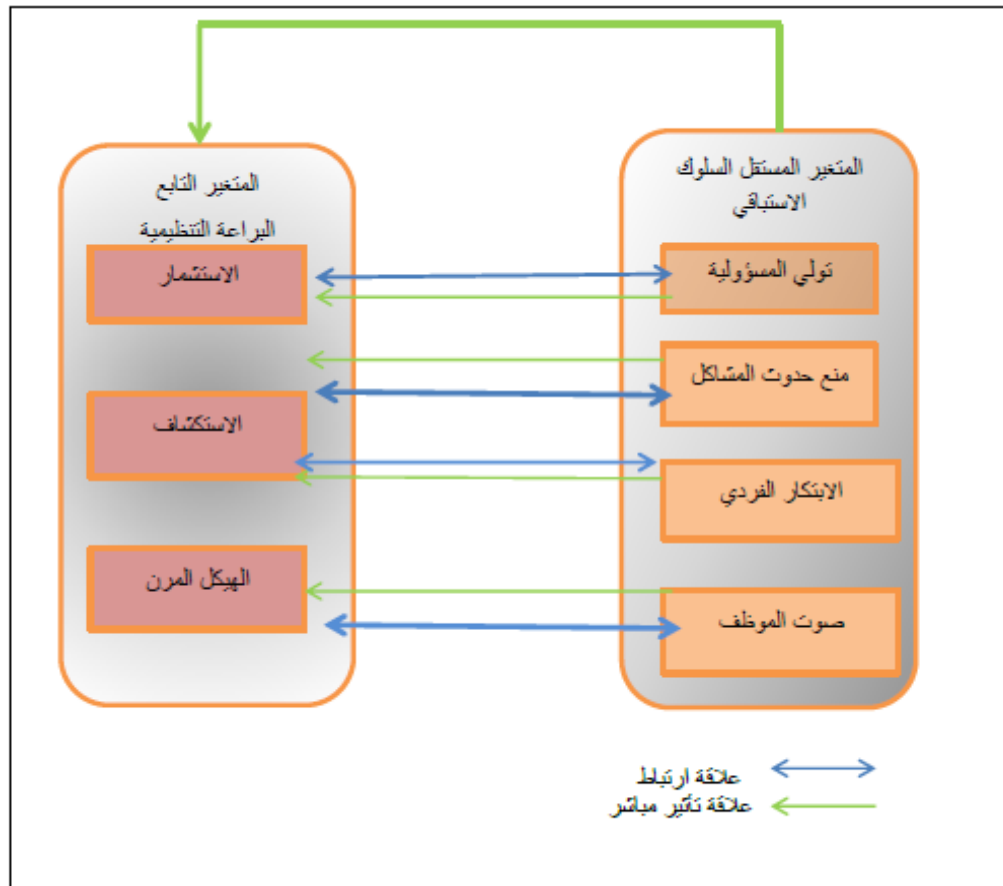
رابعاً : المخطط الفرضي للدراسة:

يقدم المخطط الفرضي للدراسة بناء مفاهيمي الموضوع الدراسة والذي تم بناءه في ضوء مشكلة واهداف الدراسة الحالية والتي حددت من خلال متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية وكما يلي :

- 1- المتغير المستقل : السلوك الاستباقي للعاملين وابعاده (تولي المسؤولية) ، منع حدوث المشكلات، الابتكار الفردي ، صوت الموظف) وفقا لدراسة (Beck, 2014)
- 2- المتغير التابع : البراعة التنظيمية وابعادها (الاستكشاف ، الاستثمار، الهيكل التنظيمي المرن) ، وتم تبني هذه الابعاد وفقا لدراسة (Shoo, 2010: 2) و (Bodwell&Chermack:2010) و (Simsek,2009:884) ، وتم تبني هذه الابعاد بالاعتماد على مصادر علمية مختلفة من خلالها ظهر بأن هذه الابعاد هي الأكثر ملائمة للدراسة



الحالية لكونها أكثر شمولاً وملائمة لطبيعة عمل المنظمة المبحوثة وواقع البيئة التي تتعامل معها ويصب في صلب الممارسات الإدارية التي تحاكي الجوانب التنظيمية .
والشكل (1) يمثل المخطط الفرضي للدراسة



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث
المصدر : من اعداد الباحثة

خامساً: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين السلوك الاستباقي والبراعة التنظيمية وتتفرع منها الفرضيات التالية :

أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ذات دلالة معنوية بين تولي المسؤولية والبراعة التنظيمية .

ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين منع حدوث المشاكل والبراعة التنظيمية



ج - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الابتكار الفردي والبراءة التنظيمية

د- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين صوت الموظف والبراءة التنظيمية

ثانياً- الفرضية الرئيسية الثانية : توجد علاقة تأثير مباشر ذات دلالة معنوية بين السلوك الاستباقي في البراءة التنظيمية وتتفرع منه الفرضيات الآتية :-

أ- توجد علاقة تأثير مباشرة ذات دلالة معنوية لتولي المسؤولية في البراءة التنظيمية

ب- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمنع حدوث المشاكل في البراءة التنظيمية

ج - توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للابتكار الفردي في البراءة التنظيمية

د- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لصوت الموظف في البراءة التنظيمية

سادساً : مجتمع وعينة الدراسة

جرى اختيار الجامعات الأهلية في النجف الاشراف موقعا للدراسة، إذ تعد من الجامعات المهمة وتشكل من (4) جامعات رئيسة تمثل مجتمع الدراسة وعددهم (220) تدريسيا ، واعتمدت الباحثة اسلوب العينة (العشوائية) التي اشتملت على الهيئة التدريسية في الجامعات الاهلية في (3) جامعات ووزعت (190) ،اي بنسبة (86%) من المجتمع الكلي وهي نسبة مقبولة وفق الجداول الإحصائية لتحديد حجم العينة (Krejcie & Morgan, 1970:607-610) واسترجعت منها (144) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي نسبة الاسترجاع (76 %).

سابعاً: بعض الدراسات السابقة

1- الدراسات السابقة الخاصة بالسلوك الاستباقي

أ- دراسة (النبوي ومتولي، 2019)

الدور الوسيط للملكية النفسية في إطار العلاقة بين إدراك أخلاقية صناعة القرار التنظيمي وخصائص الوظيفة والسلوك الاستباقي للأفراد

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين الملكية النفسية والسلوك الاستباقي للأفراد، كما توصلت الملكية النفسية العلاقة بين إدراك الأفراد لمدى أخلاقية صناعة القرار التنظيمي والسلوك الاستباقي للأفراد.



ب- دراسة (محيسن ،2018)

تأثير التسييس التنظيمي في السلوك الاستباقي هدفت الدراسة الى معرفة مستوى التسييس التنظيمي في المعمل المذكور ومحاولة الوقوف على أسبابه ونتائجه وتحديد مستوى السلوك الاستباقي في المعمل وملامحه وسبل تشكيله وتطويره ومعرفة مدى ارتباط التسييس التنظيمي وتأثيره في السلوك الاستباقي واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي وأشارت نتائج الدراسة بأن توجد علاقة ارتباط بين التسييس التنظيمي والسلوك الاستباقي كما توجد علاقة تأثير عكسي بين تأثير التسييس التنظيمي في السلوك الاستباقي..

2- الدراسات السابقة الخاصة بالبراعة التنظيمية

أ- دراسة (بدوي وعبد العزيز،2023) سيناريوهات مقترحة لتحقيق الأداء الريادي لجامعة المنوفية في ضوء مدخل البراعة التنظيمية . هدفت الدراسة توظيف مدخل البراعة التنظيمية في تحقيق الأداء الريادي بجامعة المنوفية من خلال التعرف على الإطار النظري للبراعة التنظيمية والأداء الريادي في الادبيات الإدارية التربوية المعاصرة وبيان دور البراعة التنظيمية في تحقيق الاداء الريادي للجامعات وكانت عينة الدراسة 52 مفردة تم تطبيقها (280) من القيادات الاكاديمية والادارية في جامعة المنوفية في مصر وتوصل البحث إلى واقع تحقق الأداء الريادي بجامعة المنوفية في ضوء البراعة التنظيمية جاء متوسطا وقدم البحث ثلاث سيناريوهات مقترحة (الامتدادي ، الاصلاحى ، الابتكارى) (لتحقيق الأداء الريادي لجامعة المنوفية في ضوء البراعة التنظيمية.

المبحث الثاني

الجانب النظري

اولاً : السلوك الاستباقي

1- مفهوم السلوك الاستباقي

تعددت اراء الباحثين حول مصطلح (proactive) اذ يطلق عليه في بعض الحالات روح المبادرة والاستباقي لغة يعني استباق الحدث ، اي توقع الاحداث قبل حدوثه ، اما قاموس اكسفورد فأن معنى الاستباقي تكمن في اخذ زمام المبادرة في تحسين الوضع وتوقع المشكلة قبل حدوثه (White ,1959 :300).



تم بناء مفهوم الاستباقية لأول مرة من قبل (Bateman & Crant, 1999:1) وهو يحدد الاختلافات في التصرف لدى الافراد بمدى اتخاذ اجراءات للتأثير على بيئتهم ، اذ يميل الافراد الاستباقيون الى تحديد الفرص والتصرف عليها من خلال اتخاذ المبادرة والمثابرة حتى حدوث تغير ملموس .

ان مصطلح الاستباقي (proactive) يُشار إلى القدرة على التنبؤ بالأحداث المحتملة والتحضير لها مُسبقًا، استنادًا إلى تحليل البيانات واستخدام الأدوات المناسبة.

(Lasher & Meeker, 2019:83) يُعدُّ الاستباقي أداة أساسية في مجالات مثل التخطيط الاستراتيجي للشركات وإدارة المشاريع، فضلاً عن التوقعات الجوية والتحليل الاقتصادي وحتى البحوث العلمية تعتبر الاستباقية أداة مهمة لاتخاذ القرارات الذكية وتحقيق التميز في الأعمال والأبحاث والتخطيط، ونستعرض أفكار و آراء الكتاب والباحثين حول مفاهيم وتعريف السلوك الاستباقي، وكما مبين في الجدول (1)

جدول (1) مفهوم السلوك الاستباقي من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين

الباحث ، السنة ، الصفحة	المفهوم او التعريف
(Syed & Mueller, 2015:156)	الميل النسبي للثبات في ظل التغيرات البيئية
(Cerita, 2017:1789)	الإجراءات المستقلة والموجهة نحو المستقبل لعمال المنظمة تهدف إلى تغيير الاتجاهات وتغيير أنفسهم
(Ahmed & Khalid, 2019:54)	السلوك الاستباقي يشير إلى سلوك الفرد الذي يتميز بالتفاعل النشط والمبادرة في مواجهة التحديات والفرص في بيئة العمل.
(Madelon et al : 2019:3)	مجموعة من السلوكيات الاستباقية متمثلة بإجراءات استباقية يقوم بها الموظف بمبادرة ذاتية تهدف إلى تغير أو تحسين أنفسهم أو بيئتهم
(Bohlmann & Zacher, 2021:610)	مجموعة من السلوكيات التي تبدأ ذاتياً والموجهة نحو العمل والتي تهدف إلى تعديل الموقف أو تحقيق الذات لدعم الفاعلية التنظيمية
(عاتكة ، 2022 : 73)	هو سلوك الفرد الذاتي ناتج من تفاعل ما حمله من عوامل شخصية والمهارة والخبرة والكفاءة مع العوامل التنظيمية كالقيادة والدعم والتوجه ويؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل استباقي

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد الى الادبيات السابقة المشار اليها في الجدول

ومن هذا المنطلق تعرف الباحثة السلوك الاستباقي بأنه السلوك الاستباقي (هو نهج استراتيجي يتمثل في اتخاذ إجراءات وقرارات مسبقة بناءً على تحليل وتوقعات مستقبلية، بغرض التحكم والتأثير في الأحداث والظروف المستقبلية بشكل إيجابي وفعال. يستند هذا النهج إلى فهم



عميق للبيئة المحيطة والاتجاهات المستقبلية المحتملة، ويهدف إلى تقديم حلاً مبكراً للتحديات والفرص المرتقبة).

2- ابعاد السلوك الاستباقي

تعددت آراء الباحثين حول تسميات ابعاد السلوك الاستباقي ، ان الباحثة تبنى مقياس(Beck,2014) ، الخاص بمقياس السلوك الاستباقي وذلك لأنه المقياس الوحيد الذي قدم الغرض من هذا السلوك في المنظمات وكيفية التغيير في البيئة التنظيمية الداخلية وإدخال أساليب عمل أكثر كفاءة وتقديم اقتراحات لتحسين العمل الجماعي (Beck et al .,2014:1367) ويشمل هذا المقياس على أربعة أبعاد كما يلي:

1- تحمل (تولي) المسؤولية

تولي المسؤولية هو مفهوم يشير إلى قدرة الموظفين على تحمل المسؤولية بشكل فعال واتخاذ مبادرات بناءة لإحداث تغيير إيجابي في كيفية تنفيذ العمل. يتعامل التولي بالمسؤولية مع التوجه نحو التغيير والسعي لتحسين العمليات والنتائج. وهو يدعو إلى تحفيز الموظفين على تحدي الوضع الحالي لتحقيق تغيير بناء وفعال في العمل (Morrison & Phelps, 1999:403) وأشار (Moon et al.,2005) أن تحمل المسؤولية هي جهود بناءة وطوعية من قبل الموظفين العاملين ، وليس الزامي من قبل المنظمة يهدف الى تحسين بيئة العمل الداخلية رغبة في أحداث تغيير وظيفي من جانب التنظيم.

2- منع وقوع المشكلة

منع المشاكل يشير إلى استجابة إيجابية للموظفين لتحديد ومنع المشكلات قبل أن تتطور أو تصبح أكبر وأكثر تعقيداً. هذا السلوك يعني أن الموظفين يتحركون بشكل نشط لتحديد الاختلالات أو العقبات أو المسائل التي قد تؤثر سلباً على الأداء أو العمليات في المنظمة، ويسعون إلى حلها أو تقديم اقتراحات لمنع حدوثها (Myler,2014:1) ويرى (Parker&Collins,2010) ان سلوك العمل الاستباقي يهدف الى الوقاية من المشاكل يركز على كيفية التعامل مع عملية منع حدوث التحديات والعوائق في بيئة العمل من خلال قيام العامل بالتخطيط للمستقبل والتفكير بالجذور المسببة لها



3- الابتكار الفردي:

أن الابتكار الفردي من ابعاد السلوك الاستباقي المهمة يمثل استراتيجية متميزة تساعد المنظمة لحصولها على ميزة تنافسية وتهتم المنظمات بتشجيع الأفكار والاهتمام بإضافة قيمة ومكاسب لعملها من خلال المهارات والأفكار التي يتمتع بها افرادها (Luekitinan 2014:123)، ويمثل الابتكار الفردي سلوكيات المشاركة في انشاء الأفكار مثل تحديد الفرص وتوليد طرق عمل جديدة او افكار جديدة او نهج عمل جديد وتنفيذ تلك الافكار (Parker&Collins,2010:637)

4- صوت الموظف :

ذكر (Morrison,2014:174) ان صوت الموظف من المفاهيم ذات الاهمية في قيم السلوك التنظيمي والذي صدر عن موضوع العدالة الاجرائية، ويمكن تعريفه بأنه اتصال تطوعي وغير رسمي لدى الموظف يحمل في مضمونه افكاراً او مخاوف او اقتراحات او معلومات حول المشاكل أو الآراء التي تتعلق بقضايا العمل وترسل الى الافراد الذين لهم القدرة على اتخاذ الاجراءات الجيدة بهدف تحقيق التغيير أو التحسين. ويرى (Beck et al. ,2014:1370) أن صوت الموظف يتعلق بإيصال الرؤية والتحدث عن المشاكل المهمة إلى المسؤول المباشر والمدير والتي لها دور في المشاركة في صنع القرار وفي التغيير في الوضع الحالي ويمثل صوت الموظف البداية الاولى والاساسية للتغيير.

ثانياً : البراعة التنظيمية

مفهوم البراعة التنظيمية

تعد البراعة التنظيمية من المفاهيم التي نالت اهتمام العديد من الاختصاصات والميادين، وكانت قائمة منذ عقود أول من قدم كلمة البراعة في أدبيات الإدارة (Duncan, 1976:172) والذي قدم التصورات الاولى للبراعة التنظيمية في السياق التنظيمي واقترح افكار لتصميم الهياكل المزدوجة التي تسهل البدء في تطبيق مراحل الابتكار كطريقة للتعامل مع المتطلبات المتضاربة من الكفاءة والفعالية (Lieshout, et al.,2021: 41) وفي قاموس (اكسفورد،1980: 22) تعني قوة استخدام كلتا اليدين في نفس الوقت وبمهارة متساوية . وقد عرف (Popadic & Milohnic , 2015 : 113) البراعة التنظيمية بأنها القدرة على استثمار الكفاءات الموجودة ، واستكشاف الفرص الجديدة .



وقد اورد العديد من الباحثين عدد من المفاهيم للبراعة التنظيمية والجدول (2) يظهر بعض التعريفات للبراعة التنظيمية وفق اراء عدد من الباحثين .

جدول (2) تعريفات للبراعة التنظيمية وفق اراء عدد من الباحثين والكتاب

الباحث ، السنة ، الصفحة	المفهوم او التعريف
Kraner,2018:167	هي امكانية القيام بالأنشطة التقليدية اليومية وتطوير أنشطة أخرى مستحدثة تساهم في توسيع عمل المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية من خلال استغلال الفرص قبل منافسيهم
Petro et al.,2019:1	البراعة التنظيمية يكمن التوتر الذي تعاني منه المنظمات التي تسعى في وقت واحد للحفاظ على التوازن بين بنائين تحليليين متناقضين ، وهما الاستغلال والاستكشاف
القرني ،2020: 374	هي مجموعة من الاجراءات والمبادرات النوعية التي تتخذها الجامعة لتحقيق التوازن بين الاستغلال الامثل لمواردها وامكانياتها الحالية وبين الاستكشاف لمعارف جديدة وموارد جديدة واقتناص فرص مستقبلية لتحقيق الميزة التنافسية بين الجامعات محليا ودولياً
(Gurlek,2020:6)	قدرة المنظمة على تنفيذ استراتيجيات الابتكار الاستكشافية والاستغلالية في وقت واحد
(Anzenbacher et al,2020:2)	القدرة على متابعة كل من الابتكار التدريجي والمتقطع في وقت واحد.
Lind&Aberg,2020:9	السعي المتزامن للأنشطة الاستكشافية والاستغلالية داخل المنظمة.
Selig&Baltes,2020:2	القدرة التنظيمية لتحسين الأعمال الأساسية للمنظمة وتطوير أعمال جديدة واعدة في الوقت نفسه

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على الادبيات الواردة بالجدول اعلاه

ومن خلال الجدول ترى الباحثة ان البراعة التنظيمية هي القدرة على إدارة الوقت والموارد بفعالية وكفاءة، وتحقيق الأهداف المحددة بشكل منظم ومنسق. تتطلب البراعة التنظيمية تنظيم الأعمال وتخطيطها وتنسيقها ورصدها وتقديمها بطرق فعالة ومناسبة.. يؤدي التحسين المستمر للبراعة التنظيمية إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف بكفاءة أعلى .

ثانياً: ابعاد البراعة التنظيمية

عن طريق مراجعة العديد من الدراسات والابحاث السابقة تبين وجود اختلاف وتباين بتبني ابعاد البراعة التنظيمية في البحوث ، استنادا إلى العناصر او الاهداف التي تتركز عليه او العوامل التي تؤثر على هذه البراعة ، وان العديد من الباحثين اعتمد مقاييس البراعة التنظيمية بحسب الطبيعة البحثية ومكان التطبيق وتم تبني هذه الابعاد وفقا لدراسة (Shoo, 2010: 2) و(Bodwell &Chermack:2010) و (Simsek,2009:884) ظهر بأن هذه الابعاد هي الأكثر ملائمة للدراسة الحالية لكونها اكثر شمولاً وملائمة لطبيعة عمل المنظمة المبحوثة وواقع



البيئة التي التي تتعامل معها ويصب في صلب الممارسات الادارية التي تحاكي الجوانب التنظيمية وفي مايلي شرح موجز لهذه الابعاد وكما موضح ادناه .

أ- براعة الاستكشاف :

هو القدرة على استكشاف الفرص واكتشاف الأفكار الجديدة والمبتكرة وبناء عليها لتحقيق التطور والتجديد في المنظمة يتطلب الاستكشاف التعامل مع العديد من المخاطر والتحديات وتقادي الروتينية والتقليدية والتمسك بالتغيير والابتكار والقدرة على تطوير تكنولوجيا جديدة (He & Wong, 2004:492) الاستكشاف يتطلب التغلب على الحواجز والتحفيز على التفكير الإبداعي والاستماع لأفكار الآخرين وتوفير الوقت والموارد للتجارب والتكيف مع التغييرات في البيئة (Peter&Kotter,2000:3)، الاستكشاف يشير إلى عملية البحث والتحقق من الفرص والتحديات الجديدة التي يمكن أن تحدث للمنظمة. يتضمن ذلك استكشاف الأفكار الجديدة والتكنولوجيات والأسواق والزبائن والتحول في الصناعة، وذلك بهدف تعزيز قدرة المنظمة على الاستمرار والنمو في بيئة تنافسية متغيرة (Bessant & Tidd,2011).

ب – براعة الاستثمار

براعة الاستثمار يشير هذا البعد الى استغلال الفرص المتمثلة بالاختيار، الانتاج التطبيق الكفاءة، فوحدات الاستثمار تكون ذات مركزية أكبر وثقافات وعمليات مرتبطة بالشركة، وتمثل قدرتها لتحسين الأنشطة واجراء التعديلات على المنتجات بغرض تحسينها ولخلق قيمة في الامد القريب، أي استغلال الامكانيات الحالية واشباع حاجات الزبائن الحاليين (الكرعاوي، ٢٠١٦:٢٦) تركز أنشطة الاستثمار على الكفاءات والعمليات والمنتجات الحالية والشيء الأهم هو ان تكون المنظمة قادرة على زيادة كفاءة وربحية منظمتها من خلال الاستخدام الأكثر فعالية لهذه الكفاءات (Gozen & Ulgen,2018:96) تشير الاستثمار الى قدرة المنظمة على تحسين الأنشطة لخلق قيمة على المدى القصير ولتلبية احتياجات الزبائن الحاليين في السوق والسعي لتوسيع المعارف والمهارات الحالية وايضا لتوسيع المنتجات والخدمات الحالية مع زيادة قنوات التوزيع الحالية (Nefai, 2019: 5).

3- براعة الهيكل التنظيمي المرن : يشير الى اجراء تغير من قبل ادارة المنظمة بإضافة او الاستغناء عن وحدات معينة او فصلها عن بعضها كونها نشاطين مختلفين وتسهيل العمليات وعدم تعقيدها (Chang ,et al ,2009:52).



كما تشير ايضا الى اجراء تغييرات هيكلية لمواكبة المتغيرات الحاصلة في البيئة العمل الديناميكية و أعطاء صلاحيات للوحدات الرئيسية لخلق المواءمة بين المنتجات والاسواق الحالية (Raisch 2008:63, et al.). أما (Simsek,2009:884) فيرى أن مفاهيم البراعة الهيكلية مختلفة لكنها تكمل بعضها البعض في زيادة دعم أداء المنظمة، وان هذا البعد لا يخص الهياكل فقط بل البناء لأنظمة وعمليات وتسهيلات بارعة .

المبحث الثالث / الجانب العملي

اولاً: ترميز فقرات المقياس

تعد عملية ترميز فقرات المقياس من الخطوات الأساسية في التحليل الاحصائي وذلك من اجل تسهيل عملية ادخال بيانات الدراسة في البرامج الإحصائية المستعملة في التحليل الاحصائي .

الجدول (3) ترميز فقرات المتغير الوسيط السلوك الاستباقي

المتغير	البعد	رمز الفقرة	الفقرات
السلوك الاستباقي	تولي المسؤولية	TR 1	يتبنى التدريسيون في الجامعة تحقيق اجراءات محسنة .
		TR 2	يعالج التدريسيون في الجامعة الخلل والقصور في العمل دون الرجوع للقيادات الجامعية
		TR 3	يتحمل التدريسيون في الجامعة المسؤولية الاولى عند حدوث أي اخفاق او فشل في العمل .
	منع حدوث المشاكل	PP FO 1	يقضي التدريسيون وقتا كبيرا في التخطيط او تقديم حلول لكيفية منع تكرار المشاكل في الجامعة
		PP FO 2	يحاول التدريسيون في الجامعة العثور على السبب الجذري للأشياء السيئة التي تواجههم في العمل
		PP FO 3	يهتم التدريسيون في الجامعة بتشخيص العوامل المسببة لاي مشكلة
	الابتكار الفردي	IC 1	يشجع التدريسيون في الجامعة الطلاب على تطوير امكانياتهم التقنية التي تلائم مع متطلبات الدراسة
		IC 2	تشجع بيئة الجامعة على الابداع والتطور
		IC 3	يبحث التدريسيون في الجامعة عن تقنيات وطرائق مبتكرة بما يتلائم مع متطلبات عملهم
صوت الموظف		W V 1	يسعى التدريسيون في الجامعة الى ايصال آرائهم عن العمل للأخرين حتى وان كانوا متعارضاً مع وجهات نظرهم
		W V 2	يتحدث التدريسيون في الجامعة دائما بأفكار جديدة او تغييرات في اجراءات العمل .
		W V 3	يرفع التدريسيون في الجامعة اراء ومقترحات الطلبة الى القيادات الجامعية.

المصدر : من اعداد الباحث



جدول (4) ترميز متغيرات المتغير البراعة التنظيمية

المتغير	البعد	رمز الفقرة	الفقرات
البراعة التنظيمية	الاستثمار	I 1	تنتهز الجامعة الفرص الجديدة بسرعة دون التفكير بالمخاطر المحتمل.
		I 2	تستقطب الإدارة اعضاء هيئة تدريسية ذوي مهارات وخبرة عالية..
		I 3	تجتهد الجامعة لاستثمار الامكانيات المتاحة لها لتحقيق النمو والميزة التنافسية.
		I 4	تسعى الجامعة الى تلبية متطلبات المستفيدين الحاليين.
		I 5	تشجع الجامعة الطلبة ذوي الافكار الابتكارية وتقدم الدعم لهم
		I 6	تقوم الجامعة بتقديم برامج ترويجية لخدماتها التعليمية لكسب المستفيدين
	الاستكشاف	E 1	هناك توجه من قبل الجامعة للبحث عن تكنولوجيا جديدة في التدريس والخدمات.
		E 2	تأخذ الجامعة بأراء التدريسين لتطوير الخدمات وباستمرار.
		E 3	تشجع الجامعة اعضاء هيئة التدريس على استكشاف طرق واستراتيجيات جديدة في التدريس
		E 4	تهتم الجامعة باكتشاف المبدعين والموهبين من اعضاء هيئة التدريس والباحثين
		E 5	تسعى الجامعة الى توسع خدماتها في مناطق جديدة
		E 6	تمتلك الجامعة مهارات كبيرة في التنبؤ لتشخيص الاحتياجات المستقبلية للزبائن وغير المتوقعة منهم
	الهيكل التنظيمي المرن	F O S 1	تمتلك الجامعة هيكل تنظيمي مرن يساعدها على مواجهة البيئة الخارجية.
		F O S 2	تضع الجامعة الخطط والاجراءات الكفيلة لمواجهة التقلبات في سوق العمل
		F O S 3	تتفاعل الأقسام داخل الجامعة مع بعضها البعض بشكل مستمر مما يؤدي الى تدفق المعلومات بسهولة
		F O S 4	تستحدث الجامعة وحدات تنظيمية جديدة لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية .
		F O S 5	تضع الادارة قواعد تنظيمية مرنة لزيادة قدرة الجامعة على تكيف ادائها وفقا لاحتياجات المجتمع المحلي.
		F O S 6	للجامعة وحدات قادرة على تقديم الخدمة للمستفيدين على الامد القريب والبعيد.

المصدر : من اعداد الباحثة



ثانياً: التحليل الاحصائي للمتغير المستقل السلوك الاستباقي وابعاده

يتضمن الجدول (4) نتائج تحليل اجابات العينة عن المتغير المستقل السلوك الاستباقي وهي :

جدول (4) نتائج تحليل اجابات العينة عن المتغير المستقل السلوك الاستباقي

الانحراف المعياري لأخطاء الالتواء Std. Error of Skewness			الانحراف المعياري لأخطاء التفلطح Std. Error of Kurtosis	
.150			0.298	
العينة		144	القيم المفقودة	
		0		
البعد		الفقرة	الالتواء Skewnes	التفلطح Kurtosis
تولي المسؤولية		T R 1	0.949-	0.819
		T R 2	1.344-	1.41
		T R 3	0.689-	0.331
منع حدوث المشاكل		PP FO 1	1.004-	0.455
		PP FO 2	1.219	0.734-
		PP FO 3	0.342-	0.568
الابتكار الفردي		I C 1	1.011-	1.639
		I C 2	1.254-	0.373
		I C 3	0.655-	0.731
صوت الموظف		W V 1	1.1144-	1.506
		W V 2	1.671-	1.831
		W V 3	1.348-	0.767

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS v.26

يتضح من معطيات الجدول (4) نتائج المؤشرات الإحصائية الوصفية لمعرفة مستوى توافر المتغير المستقل السلوك الاستباقي في الجامعات المبحوثة والمتمثلة بأربعة ابعاد. تم اجراء عدد من الاختبارات المتعلقة بـ (المتوسط والانحراف المعياري). وكالاتي:

تولي المسؤولية : نتائج المؤشرات الإحصائية الوصفية المتمثلة على مستوى هذه البعد بواقع وسط حسابي (4.445) وهو اعلى من الوسط الفرضي لمقياس الدراسة البالغ (3) وانحراف معياري مقداره (0.641) مما يشير إلى تجانس واتساق الاستجابات، وحصلت الفقرة (TR1)



على أعلى نسبة اتفاق من قبل عينة الدراسة قياساً بباقي الفقرات. في حين حققت الفقرة (TR2) أقل استجابة، وهذا يدل على أن المنظمة المبحوثة لا يعالج التدريسيون فيها الخلل والقصور في العمل دون الرجوع للقيادات الجامعية

منع حدوث المشاكل : نتائج المؤشرات الإحصائية الوصفية المتمثلة على مستوى هذه البعد بواقع وسط حسابي (4.591) وهو أعلى من الوسط الفرضي لمقياس الدراسة البالغ (3) وانحراف معياري مقداره (0.607) مما يشير إلى تجانس واتساق الاستجابات، وحصلت الفقرة (PP FO) (3) على أعلى نسبة اتفاق من قبل عينة الدراسة قياساً بباقي الفقرات. في حين حققت الفقرة (PP FO1) أقل استجابة، وهذا يدل على أن المنظمة المبحوثة لا يقضي التدريسيون وقتاً كبيراً في التخطيط أو تقديم حلول لكيفية منع تكرار المشاكل .

الابتكار الفردي : نتائج المؤشرات الإحصائية الوصفية المتمثلة على مستوى هذه البعد بواقع وسط حسابي (4.345) وهو أعلى من الوسط الفرضي لمقياس الدراسة البالغ (3) وانحراف معياري مقداره (0.667) مما يشير إلى تجانس واتساق الاستجابات، وحصلت الفقرة (IC3) على أعلى نسبة اتفاق من قبل عينة الدراسة قياساً بباقي الفقرات. في حين حققت الفقرة (IC2) أقل استجابة، وهذا يدل على أن المنظمة المبحوثة لا تشجع بيئة الجامعة على الإبداع والتطوير

صوت العامل : نتائج المؤشرات الإحصائية الوصفية المتمثلة على مستوى هذه البعد بواقع وسط حسابي (4.464) وهو أعلى من الوسط الفرضي لمقياس الدراسة البالغ (3) وانحراف معياري مقداره (0.683) مما يشير إلى تجانس واتساق الاستجابات، وحصلت الفقرة (W V 3) على أعلى نسبة اتفاق من قبل عينة الدراسة قياساً بباقي الفقرات. في حين حققت الفقرة (W V1) أقل استجابة، وهذا يدل على أن المنظمة المبحوثة لا يسعى التدريسيون فيها إلى إيصال آرائهم عن العمل للآخرين حتى وإن كانوا متعارضاً مع وجهات نظرهم .

جدول (5) الأهمية الترتيبية لأبعاد متغير السلوك الاستباقي

الأهمية الترتيبية	الانحراف المعياري	المتوسط	البعد
الثاني	0.6888	4.347	تولي المسؤولية
الثالث	0.7172	4.3328	منع حدوث المشاكل
الرابع	0.7558	4.2638	الابتكار الفردي
الأول	0.7292	4.3492	صوت الموظف
	0.722	4.323	السلوك الاستباقي

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS v.26.



ثالثاً : اختبار فرضيات البحث

1- اختبار الفرضية الرئيسية الاولى

تنص الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين السلوك الاستباقي والبراعة التنظيمية، وفيما يتعلق بإثبات صحة هذه الفرضية، أظهر الجدول (6) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية بين (السلوك الاستباقي والبراعة التنظيمية)، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.660^{**}) عند مستوى معنوية (0.000)، وهذا ما يدعو إلى وقبول الفرضية، وتفرع عن هذه الفرضية أربعة فرضيات فرعية، هي:

1- توجد علاقة ارتباط معنوية بين تولي المسؤولية والبراعة التنظيمية:

يظهر الجدول (6) المتعلق بمصفوفة الارتباط، بوجود علاقة ارتباط معنوية بين تولي المسؤولية و البراعة التنظيمية، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.455^{**}) عند مستوى معنوية (0.000)، وهذا ما يدعو إلى قبول الفرضية.

2- توجد علاقة ارتباط معنوية بين منع حدوث المشاكل والبراعة التنظيمية:

يظهر الجدول (6) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين منع حدوث المشاكل والبراعة التنظيمية، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.628^{**}) عند مستوى معنوية (0.000)، وهذا ما يدعو إلى قبول الفرضية.

3- توجد علاقة ارتباط معنوية بين الابتكار الفردي والبراعة التنظيمية:

يظهر الجدول (6) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية بين الابتكار الفردي والبراعة التنظيمية، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.489^{**}) عند مستوى معنوية (0.000)، وهذا ما يدعو إلى قبول الفرضية.

4- توجد علاقة ارتباط معنوية بين صوت الموظف والبراعة التنظيمية:

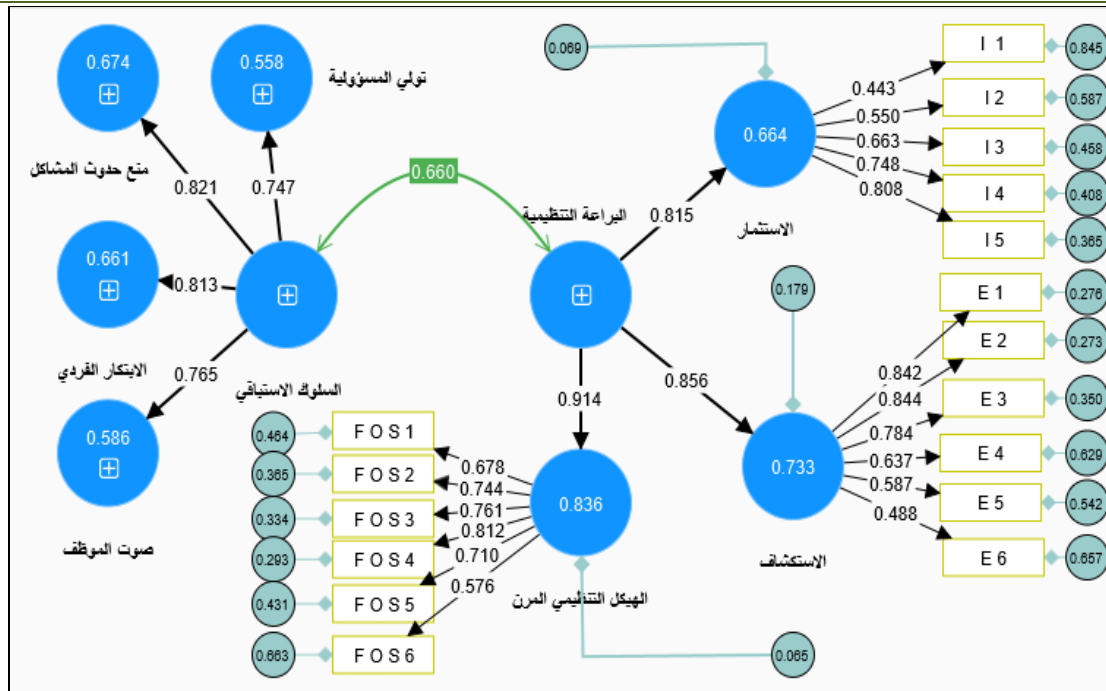
يظهر الجدول (6) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية بين صوت الموظف والبراعة التنظيمية، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.481^{**}) عند مستوى معنوية (0.000)، وهذا ما يدعو إلى قبول الفرضية.



الجدول (6) مصفوفة علاقة الارتباط بين السلوك الاستباقي والبراعة التنظيمية

Correlations									
		السلوك الاستباقي	تولي المسؤولية	منع حدوث المشاكل	الابتكار الفردى	صوت الموظف	البراعة التنظيمية	الاستكشاف	الهيكل التنظيمي المرن
السلوك الاستباقي	Pearson Correlation	1	.747**	.821**	.761**	.765**	.660**	.443**	.564**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	144	144	144	144	144	144	144	144
تولي المسؤولية	Pearson Correlation	.747**	1	.573**	.306**	.351**	.455**	.322**	.349**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.002	.000	.000	.001	.000
	N	144	144	144	144	144	144	144	144
منع حدوث المشاكل	Pearson Correlation	.821**	.573**	1	.522**	.461**	.628**	.458**	.4144**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	144	144	144	144	144	144	144	144
الابتكار الفردى	Pearson Correlation	.761**	.306**	.522**	1	.584**	.489**	.311**	.476**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.000		.000	.000	.002	.000
	N	144	144	144	144	144	144	144	144
صوت الموظف	Pearson Correlation	.765**	.351**	.461**	.584**	1	.481**	.284**	.437**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.004	.000
	N	144	144	144	144	144	144	144	144
البراعة التنظيمية	Pearson Correlation	.660**	.455**	.628**	.489**	.481**	1	.845**	.861**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	144	144	144	144	144	144	144	144
الاستكشاف	Pearson Correlation	.443**	.322**	.458**	.311**	.284**	.845**	1	.637**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.002	.004	.000		.000
	N	144	144	144	144	144	144	144	144
الهيكل التنظيمي المرن	Pearson Correlation	.564**	.349**	.4144**	.476**	.437**	.861**	.637**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	144	144	144	144	144	144	144	144

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



شكل (2) معامل الارتباط بين السلوك الاستباقي والبراعة التنظيمية

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SMARTPLS (V4.0.8.9)

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تنص الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير مباشر ذات دلالة معنوية بين السلوك الاستباقي في البراعة التنظيمية وتتفرع منه الفرضيات الاتية :-
تنص الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية على ما يأتي:

1- توجد علاقة تأثير معنوية بين تولي المسؤولية والبراعة التنظيمية:

يظهر الشكل (3) والجدول (7)، لا توجد علاقة تأثير معنوية تولي المسؤولية والبراعة التنظيمية، فلقد بلغت قيمة معامل التأثير بينهما (0.129) عند مستوى معنوية (0.129) وهذا ما يدعو إلى رفض الفرضية.

2- توجد علاقة تأثير معنوية بين منع حدوث المشاكل و البراعة التنظيمية:

يظهر الشكل (3) والجدول (7)، وجود علاقة تأثير معنوية بين منع حدوث المشاكل والبراعة التنظيمية، فلقد بلغت قيمة معامل التأثير بينهما (0.477) عند مستوى معنوية (0.000)، وهذا ما يدعو إلى قبول الفرضية.

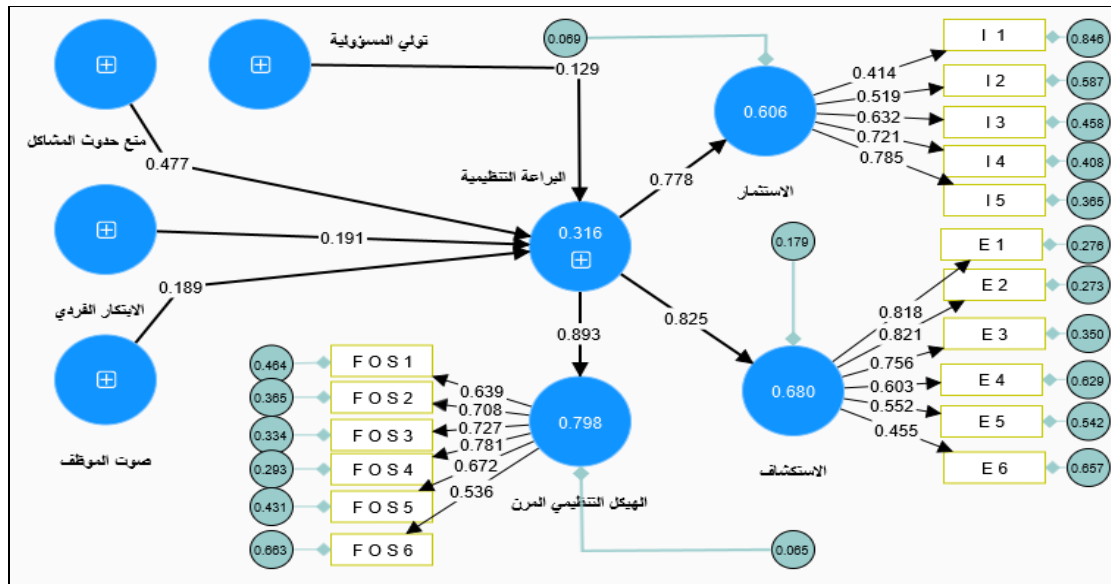


3- توجد علاقة تأثير معنوية بين الابتكار الفردي والبراعة التنظيمية:

يظهر الشكل (3) والجدول (7) ، لا توجد علاقة تأثير معنوية بين الابتكار الفردي والبراعة التنظيمية، فلقد بلغت قيمة معامل التأثير بينهما (0.191) عند مستوى معنوية (0.195)، وهذا ما يدعو إلى رفض الفرضية.

4- توجد علاقة تأثير معنوية بين صوت الموظف والبراعة التنظيمية:

يظهر الشكل (3) والجدول (7) لا توجد علاقة تأثير معنوية بين صوت الموظف والبراعة التنظيمية، فلقد بلغت قيمة معامل التأثير بينهما (0.189) عند مستوى معنوية (0.073) ، وهذا ما يدعو إلى رفض الفرضية.



شكل (3) النموذج الهيكلي لاختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية

جدول (7) نتائج تقييم أنموذج الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية

المسار	VIF	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير f ²	معامل التحديد R ²	R ² المعدل
تولي المسؤولية - البراعة التنظيمية	1	0.129	1.259	0.211	رفض الفرضية	0.013	0.316	0.306
منع حدوث المشاكل - البراعة التنظيمية	1	0.477	4.283	0.000	قبول الفرضية	0.352		
الابتكار الفردي - البراعة التنظيمية	1	0.191	1.304	0.195	رفض الفرضية	0.033		
صوت الموظف - البراعة التنظيمية	1	0.189	1.810	0.073	رفض الفرضية	0.023		

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SmartPLS v4.0.8.9.



المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1- توضح النتائج بوضوح وجود دور مهم بين السلوك الاستباقي والبراعة التنظيمية في هيئة التدريس. يشير ذلك إلى أهمية تعزيز ودعم السلوك الاستباقي كسمة محورية لتعزيز فعالية البراعة التنظيمية.

2- إن اتفاق أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد منع حدوث المشاكل كان مرتفعاً، مما يؤكد على أن التدريسيين في الجامعات عينة الدراسة في محافظة النجف الأشرف لديهم الاستجابات الذاتية الحالية والمستقبلية التي تهدف إلى منع تكرار المشاكل.

3- من التحليل الإحصائي يتبين ضعف صوت الموظف في الجامعات المبحوثة مما يدل على عدم الأخذ بآراء ومشاعر الموظفين العاملين في الجامعات المبحوثة.

4- تبين من التحليل الوصفي لاستجابات عينة الدراسة حول بعد الاستكشاف في الجامعات المبحوثة قيد الدراسة بأن هناك توجهاً استكشاف الفرص والأفكار الجديدة والمبتكرة لتحقيق التطور والتجديد في أداء التدريسيين والجامعة بشكل عام.

5- تبين من خلال النتائج العلمية لاستجابات عينة الدراسة حول بعد الاستغلال كان مرتفعاً مما يدل على أن هناك توجهاً تاماً لاستغلال جميع الفرص المتاحة في بيئة عمل المنظمة لزيادة احتمالات النمو والحصول على الميزة التنافسية وتحقيق الأداء البارز، فضلاً عن تحسين كفاءة عملياتها وأنشطتها.

6- تحديد العلاقة ذات التأثير الضعيف يظهر التأثير الضعيف بين بعض أنواع السلوك والبراعة. ينبغي تحليل هذه العلاقة بمزيد من التفصيل لفهم العوامل الرئيسية التي قد تؤدي إلى ذلك وتحسين تأثير هذه الأنواع من السلوك.

ثانياً : التوصيات:

1- تطوير برامج تدريب مخصصة ينبغي تصميم برامج تدريب موجهة لتحفيز السلوك الاستباقي، مع التركيز على تطوير مهارات التفاعل والتعاون. يمكن تكوين هذه البرامج لتكون تفاعلية وعملية.



2- إقامة ورش عمل تفاعلية لتنظيم ورش عمل وفعاليات تفاعلية تشجع على التعاون وتبادل الخبرات بين أعضاء هيئة التدريس. يمكن أن تكون هذه الفعاليات فرصة لتعزيز الروح الفريقية وتحسين التواصل.

3- تبني أساليب إدارة مبتكرة يُشجع على تطبيق أساليب إدارة مبتكرة تشجع على التجديد والتحفيز لدى أعضاء هيئة التدريس. يمكن تجريب نماذج جديدة للإدارة التي تشجع على الابتكار.

4- تعزيز ثقافة التفكير الإبداعي تشجيع الجامعات على بناء ثقافة تشجع على التفكير الإبداعي وتبني المبادرة والتجديد في الأساليب التعليمية والبحثية.

5- دعم الأبحاث المستقبلية: تشجيع على إجراء المزيد من الأبحاث لفهم تفصيلات العلاقات بين أنواع محددة من السلوك والبراعة التنظيمية وكذلك تأثير التفاعل والتعاون.

المصادر

المصادر العربية

1- الفتلاوي ميثاق هاتف عبد السادة؛ محيسن، حسين صبيح (٢٠١٨). تأثير التسييس التنظيمي في السلوك الاستباقي (دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في معمل أسمنت كربلاء). المجلة العراقية للعلوم الادارية، ١٤ (٥٧)، ١٢٢-١٥٠.

2- البنوي مها محمد متولي شريف سعيد (٢٠١٩). الدور الوسيط للملكية النفسية في إطار العلاقة بين إدراك أخلاقية صناعة القرار التنظيمي وخصائص الوظيفة والسلوك الاستباقي للأفراد دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية بمحافظة الشرقية مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية كلية التجارة جامعة الإسكندرية، المجلد السادس والخمسون، العدد الأول .

3- بدوي ، محمود فوزي وعبدالعزیز، اسماء جمعة ، 2023، سيناريوهات مقترحة لتحقيق الأداء الريادي لجامعة المنوفية في ضوء مدخل البراعة التنظيمية ، المجلة التربوية ، العدد 112، الجزء (1)

4- القرني ، علي بن حسن يعن الله ، 2020، الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في جامعة تبوك : دراسة ارتباطية تنبؤية ، مجلة التربية ، كلية التربية بالقاهرة ، جامعة الازهر ، 188(1) : 359-406.

5- عاتكة ، عباس علوان ، 2022 ، دور القيادة الموثوقة في تعزيز السلوك الاستباقي للعاملين – دراسة تطبيقية على عينة من المديرين في وزارة التخطيط العراقية ، بحث مسئل من رسالة ماجستير ، مجلة الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، العدد 138 .



6- الكرعائي ، محمد ثابت ، 2016 ، دور مرتكزات البراعة الاستراتيجية في تعزيز وبناء سمعة مؤسسات التعليم العالي دراسة تطبيقية لعينة من اساتذة الجامعات الاهلية في النجف الاشرف

المصادر الانكليزية

- 1- Ahmed, M. A., & Khalid, S. (2019). Empowering Leadership and Proactive Behavior: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Leader-Follower Distance. Abasyn University Journal of Social Sciences, 12(1).
- 2- Gozen, Aylin & Ulgen, Beliz, 2018, The Relationship between Organizational Ambidexterity and Family Business Performance, International Journal of commerce and finance, VOL. 4, Issue 2.
- 3- Nafei, Wageeh A, 2019, Organizational Ambidexterity as a Mediating Variable between Psychological Capital and Strategic Success: An Applied Study, Journal ISSN, VOL. 8 ISSN. 11. <http://www.casestudiesjournal.com>.
- 4- Duncan, R. B., 1976 "The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation" . In R. H. Kilmann, L. R. Pondy, & D. Slevin (Eds.), The management of organization: Strategy and implementation, New York: North-Holland, 167-188.
- 5- Beck, J., Cha, J., Kim, S., & Knutson, B. (2014), "Evaluating proactive behavior in lodging revenue management", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.26, No. 8, PP.1364-1379.
- 6- Bateman, Thomas & Crant, J. Michael, (1999). "Proactive Behavior: Meaning, Impact, Recommendations" Vol. 42 Issue 3, p63, 8p, 1bw.
- 7- Lasher, W. J., & Meeker, M. A. (2019). The Role of Predictive Analytics in Strategic Decision Making. Journal of Business Strategy, 6, 78-91.
- 8- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. Journal of Management, 36(3), 633-662
- 9-- Lasher, W. J., & Meeker, M. A. (2019). The Role of Predictive Analytics in Strategic Decision Making. Journal of Business Strategy, 6, 78-91.



- 10- Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extra-role efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal* 42, 403–419 .
- 11- White, Robert W, (1959), "Motivation Reconsidered: The Concept Of Competence" *Psychological Review*, Vol.66, No. 5, PP.297–333.
- 12- Madelon C.B. Otto * , Nicole Hoefsmit, Joris van Ruysseveldt and Karen van Dam,(2019), "Exploring Proactive Behaviors of Employees in the Prevention of Burnout", *International Journal of Environmental Research and Public Health*, , Vol.16, No.20,PP.1-20.
- 13- Bohlmann, C & zacher,H ,(2021),"Making Things Happen (Un)Expectedly: Interactive Effects of Age, Gender, and Motives on Evaluations of Proactive Behavior", *Journal of Business and Psychology* ,Vole . 36,PP 609–631
- 14- Lieshout, J. W. F, Velden, J. M. V., Blomme, R. J. & Peters, P. (2021). The Interrelatedness Of Organizational Ambidexterity, Dynamic Capabilities And Open Innovation: A Conceptual Model Towards A Competitive Advantage, *European Journal Of Management Studies*. 26 (2/3): 39-62.
- 15- Popadic M., Cerne M. & Milohnic I., (2015) ," Organizational Ambidexterity , Explration , Exploitation and firms Innovation Performance " , *Research Papers* , Vol. (48) , No. (2)
- 16- Petro, Yacoub, Udechukwu Ojiako, Terry Williams and Alasdair Marshall"Organizational Ambidexterity: A Critical Review and Development of a,2019 , Project-Focused Definition", *State-of-the-Art Review ASCE*, Glasgow University Library, J. Manage. Eng., 35(3).
- 17- Bessant, J., & Tidd, J. (2011). *Innovation and entrepreneurship*. John Wiley & Sons.
- 18- Gurlek, Mert. (2020) "Effects of high-performance work systems (HPWSs) on intellectual capital, organizational ambidexterity and knowledge absorptive capacity: evidence from the hotel industry." *Journal of Hospitality Marketing & Management*, pp.1-33.



- 19- Lind, Richard & Aberg, Hanna . (2020) "Management Control Systems as a Package and its role of enabling Organizational Ambidexterity in SMEs: An exploratory study." MASTER THESIS WITHIN: Business Administration ,Jönköping.
- 20- Selig, Christoph J. & Baltes, Guido H. (2020)"Strengthening Organizational Ambidexterity through Corporate Entrepreneurship Activities." , IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC). IEEE, pp.1-9 .
- 21- Selig, Christoph J. & Baltes, Guido H. (2020)"Strengthening Organizational Ambidexterity through Corporate Entrepreneurship Activities." , IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC). IEEE, pp.1-9.
- 22- Anzenbacher, Armin & Wagner, Marcus. (2020)"The role of exploration and exploitation for innovation success: Effects of business models on organizational ambidexterity in the semiconductor industry." International Entrepreneurship and Management Journal, 16.2, pp.571-594 .
- 23--Peter and Kotter, John. (2000). Organizational Agility. National Publishing Council, Cairo
- 24- He, Z. L., and P. K. Wong. 2004. Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. Organization Science 15 (4) : 481–94.
- 25- Chang, Yuan-chieh & Yang, Phil Y, & Chen, Ming-Huei,(2009),"The determinants of academic research commercial performance: Towards an organizational ambidexterity perspective", Research Policy Journal, V(8),N(12)
- 26- Raisch, S & Birkinshaw, J,(2008),"Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes and moderators", Journal of Management. (34).
- 27- Simsek, Z; Heavey, C; Veiga, F & Souder, D., (2009), A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes. Journal of Management Studies, 46(5).



ملحق (1) استمارة الاستبانة

- المتغير الوسيط (السلوك الاستباقي)

1.. تولي المسؤولية : ويقصد بها قيام العاملين بالمبادرة بتقديم وإنشاء إجراءات عمل جديدة لتحسين الممارسات في بيئة العمل بغض النظر عن إجراءات العمل الحالية بهدف تحدى الواقع وتسهيل تغيير التطوير الوظيفي وتعزيز فعالية الإدارة وتقاس بدلالة الفقرات الآتية :

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتبنى التدريسيون في الجامعة تحقيق إجراءات محسنة .					
2-	يعالج التدريسيون في الجامعة الخلل والقصور في العمل دون الرجوع للقيادات الجامعية					
3	يتحمل التدريسيون في الجامعة المسؤولية الاولى عند حدوث أي اخفاق او فشل في العمل .					

2. منع حدوث المشاكل : الاستجابات الذاتية الحالية والمستقبلية التي تهدف الى منع تكرار المشاكل ، ويقاس بدلالة الفقرات الآتية

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
4	يقضي التدريسيون وقتا كبيرا في التخطيط او تقديم حلول لكيفية منع تكرار المشاكل في الجامعة					
5	يحاول التدريسيون في الجامعة العثور على السبب الجذري للأشياء السينة التي تواجههم في العمل					
6-	يهتم التدريسيون في الجامعة بتشخيص العوامل المسببة لاي مشكلة					

3. الابداع الفردي: يقصد به سلوكيات انشاء وتنفيذ الافكار بما في ذلك تحديد الفرص وتوليد الأفكار الجديدة او منهج عمل جديد. ويقاس بدلالة الفقرات الآتية

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
7	يشجع التدريسيون في الجامعة الطلاب على تطوير امكانياتهم التقنية التي تتلائم مع متطلبات الدراسة					
8	تشجع بيئة الجامعة على الابداع والتطور					
9	يبحث التدريسيون في الجامعة عن تقنيات وطرائق مبتكرة بما يتلائم مع متطلبات عملهم					

4. صوت الموظف : هو مصطلح يُستخدم للإشارة إلى آراء ومشاعر الموظفين العاملين داخل المنظمة أو الجهة التي يعملون فيها. يتضمن صوت الموظف عدة عناصر منها الرضا الوظيفي، والتواصل مع الإدارة، والمشاركة في صنع القرارات، والشعور بالانتماء والتقدير، ويقاس بدلالة الفقرات الآتية .

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة



10	يسعى التدريسيون في الجامعة الى اىصال آرائهم عن العمل للأخريين حتى وان كانوا متعارضاً مع وجهات نظرهم .				
11	يتحدث التدريسيون في الجامعة دائماً بأفكار جديدة او تغييرات في اجراءات العمل .				
12	يرفع التدريسيون في الجامعة اراء ومقترحات الطلبة الى القيادات الجامعية .				

الفقرات الخاصة بالمتغير التابع (البراعة التنظيمية)

1. الاستثمار. يقصد به جميع الفرص المتاحة في بيئة عمل المنظمة لزيادة احتمالات النمو والحصول على الميزة التنافسية المستدامة . وتقاس بدلالة الفقرات الاتية .

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
13	تنتهز الجامعة الفرص الجديدة بسرعة دون التفكير بالمخاطر المحتمل..					
14	تستقطب الادارة اعضاء هيئة تدريسية ذوي مهارات وخبرة عالية..					
15	تجتهد الجامعة لاستثمار الامكانيات المتاحة لها لتحقيق النمو والميزة التنافسية.					
16-	تسعى الجامعة الى تلبية متطلبات المستفيدين الحاليين.					
17	تشجع الجامعة الطلبة ذوي الافكار الابتكارية وتقدم الدعم لهم					
18	تقوم الجامعة بتقديم برامج ترويجية لخدماتها التعليمية لكسب المستفيدين					

2. الاستكشاف : هو القدرة على استكشاف الفرص واكتشاف الأفكار الجديدة والمبتكرة وبناء عليها لتحقيق التطور والتجديد في المنظمة . وتقاس بدلالة الفقرات الاتية :

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
19	هناك توجه من قبل الجامعة للبحث عن تكنولوجيا جديدة في التدريس والخدمات.					
20	تأخذ الجامعة بآراء التدريسيين لتطوير الخدمات وباستمرار.					
21	تشجع الجامعة اعضاء هيئة التدريس على استكشاف طرق واستراتيجيات جديدة في التدريس					
22	تهتم الجامعة باكتشاف المبدعين والموهبين من اعضاء هيئة التدريس والباحثين					
23	تسعى الجامعة الى توسع خدماتها في مناطق جديدة					
24-	تمتلك الجامعة مهارات كبيرة في التنبؤ لتشخيص الاحتياجات المستقبلية للزبائن وغير المتوقعة منهم					