

دور خصائص المنظمة الذكية في تعزيز التأهب الريادي عن طريق تبني سلوكيات العمل الاستباقية

The Role of Smart Organization Characteristics in Promoting Entrepreneurial Alertness by Adopting Proactive Work Behaviors

بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من مديري شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة

Analytical Research of the Views of a Sample of the Managers of Asia Cell for Mobile Communications Company

الباحثين

م.م. احمد محمد رضا قنديل²م.م. نيراس كاظم عبد آل عوج¹م.م. علاء حسين فاضل الطرفي¹م. احمد عبد الله الشمري¹

(1) جامعة كربلاء/كلية الإدارة والاقتصاد - قسم ادارة الاعمال ، (2) جامعة كربلاء/كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - فرع العلوم النظرية

الملخص

هدف البحث إلى تحليل دور خصائص المنظمة الذكية في تحقيق التأهب الريادي عن طريق تبني سلوكيات العمل الاستباقية بالتطبيق في شركة اسيا سيل العراقية للاتصالات المتنقلة، ومن أجل تحقيق ذلك، تم اعتماد خصائص المنظمة الذكية (الرؤية الاستراتيجية، ثقافة الجدارة، الحوافز والمكافآت) اعتماداً على (Schafer, 2009)، كما تم اعتماد سلوكيات العمل الاستباقية (تحمل المسؤولية، صوت الموظف، الابداع الفردي، منع وقوع المشكلة) اعتماداً على (Parker & Collins, 2010)، في حين تم اعتماد ابعاد التأهب الريادي (عملية المسح والبحث اليقظ، التجميع والترابط اليقظ، التقويم والحكم) اعتماداً على (Tang et al., 2012).

وقد تم اختيار فروع شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة المنتشرة ضمن منطقة الفرات الاوسط ميدانا تطبيقيا للبحث عن طريق توزيع استبيانة شملت (42) مستجيباً من السادة مديري الفروع ورؤساء الأقسام للشركة عينة البحث فضلاً عن مديري الشركات الحاصلة على وكالات حصرية منها، فضلاً عن المقابلات الشخصية. وقد استخدم معامل الارتباط (Person)، واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار، كما تم استخدام (R^2) لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل في المتغير الوسيط والمتغير المعتمد.

ومن أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها إن تبني سلوكيات العمل الاستباقية يؤثر تأثيراً فاعلاً في تعزيز العلاقة بين خصائص المنظمة الذكية في تحقيق التأهب الريادي للشركة عينة البحث في ظل التنافسية المتنامية في قطاع الاتصالات العراقي. وقد اختتم البحث بعدد من التوصيات ابرزها ضرورة توظيف الدور الوسيط لسلوكيات العمل الاستباقية في تعزيز العلاقة التأثيرية الإيجابية بين خصائص المنظمة الذكية في تحقيق التأهب الريادي ضمن بيئة الاتصالات المتنقلة بما يسهم في تقديم خدمات مبتكرة ومتجددة باستمرار تضيف قيمة للشركة ولزبائنها مما يدعم استدامة تفوقها الريادي على المستوى المحلي فضلاً عن إمكانية جذب مشتركين جدد لشبكتها نتيجة التسابق المعري للخدمات المقدمة ضمن مراكزها الخدمية المنتشرة حديثاً في بعض احياء واقضية المحافظات عينة البحث.

Abstract

The research aim to analyze the influence The Role of Smart Organization Characteristics in Promoting Entrepreneurial Alertness by Adopting Proactive Work Behaviors of the application in Asia-Cell for mobile communication. To achieve this, the organization's smart characteristics (Strategic vision, culture of merit, incentives and rewards) adopted based on (Schafer,2009), and the proactive work behaviors (taking charge, employee voice, individual innovation, problem prevention) adopted based on (Parker&Collins,2010), while the dimensions of the entrepreneurial alertness (alert scanning and search, alert association and connection, evaluation and judgment) adopted based on (Tang et al., 2012). The branches of Asia Cell mobile communications company, located within the Middle Euphrates region, have been selected as an applied field for research by distributing a survey of (42) respondents from branch managers and heads of departments of the research sample as well as managers of companies with exclusive agencies, as well as personal interviews. The correlation coefficient (**Person**), and the **F-test** was used to determine the significance of the regression equation, and **R²** was used to interpret the effect of the independent variable in the intermediate variable and the dependent variable. One of the most important conclusions reached is that the adoption of proactively work behaviors is instrumental in enhancing the relationship between organization's smart characteristics in achieving the company's entrepreneurial alertness as a result of the increasing competitiveness of the Iraqi telecommunications sector. The study concluded with a number of recommendations, including the need to employ the intermediate role of the proactive work behaviors entrepreneurial alertness to enhance the positive impact relationship to in enhancing the organization's smart characteristics in achieving the company's entrepreneurial alertness within the communication environment, thus contributing to providing innovative and renewable services that continuously add value to the company and its customers, thus sustaining the sustainability of its leading edge at the local level. As well as the possibility of increasing the number of subscribers within its network as a result of the attractive race for the services offered within newly deployed service centers in some districts of cities of sample research.

المقدمة

لقد أصبحت وتيرة التطورات والتغيرات لا سيما التكنولوجية منها في بيئة الاعمال المعاصرة متسارعة وكبيرة على بعض المنظمات التي لم يتح لها الوقت لاكتساب قدرات ومهارات تمكنها من التكيف مع الموجة الجارفة لكل ما كان سائدا ومرغوبا عند الزبائن، فضلا عن قدرتها المحدودة على التنبؤ برغباتهم المستقبلية، لذلك يتحتم على المنظمات التي تعمل في هكذا بيئات محتدمة تنافسيا ان تبتعد عن المألوف وعدم قبول النتائج المرضية التي تم احرارها وان تتطلع للأفضل الذي يحقق لها التميز عن طريق تبني سلوكيات عمل استباقية تضمن لها ليس فقط البقاء في بيئتها وحسب وانما تحقيق التفوق فيها بشكل افضل من المنافسين، والقدرة على استدامته لا سيما في مجال الاتصالات الذي يركز على تقديم الخدمات لمختلف المجالات، والتي يجب ان تتسم بالابتكار والتتويج والتجديد لضمان ولاء زبائنها ومنحهم السعادة لمديات زمنية جيدة. اذ تضمن تلك السلوكيات التناغم الإيجابي بين ما تتمتع به من خصائص بوصفها منظمة ذكية تسعى جاهدة لتحقيق النجاح والتفوق في ضل التحديات المتزايدة، عن طريق تعزيز التأهب الريادي الذي يعتمد على مدى استعدادها لدراسة البيئة، والبحث عن الفرص التي غفل عنها الاخرين، والمعرفة الجديدة واكتسابها وإمكانية تطبيقها في خدماتها الجديدة، لاستثمار الفرص غير المدركة من لدن منافسيها لتعزيز جاهزيتها على المستوى الريادي، وبذلك تستطيع ان تسابق الزمن وتحقق نجاحا يعترف به المنافسين، فضلا عن إمكانية استدامته كنتيجة لتبنيها سلوكيات عمل استباقية اكسبتها تأهبا رياديا في مجال عملها الذي لا ينتظر من تخلف عنه ولم يستطع مجاراته بمجمل التعقيدات والتحديات التي ترافقه.

من هذا المنطلق تحتاج منظماتنا العراقية الى الخروج من حالة التوقع والانطواء والوقوف مكتوفي الايدي امام التغيرات البيئية المختلفة من جهة، ومن جهة أخرى ضرورة ادراك المنافع والفرص الكامنة وراء التطوير والتحديث والتحسين المستمر لمجمل مفاصل الاعمال الحالية التي امست لا ترتقي لان تنافس ليس عالميا وانما اقليميا حتى، فاذا ما ارادت منظماتنا البقاء في سوق العمل الذي يتسم بالتنوع والتغير المستمرين فيما يتم تقديمه من خدمات ومنتجات جديدة للزبائن وفي الوقت نفسه يجب ادراك تطوراتهم نحو كل ما هو جديد ومتطور له القدرة على تلبية مختلف الرغبات التي كانت تستحوذها رغبة عارمه لأشباعها هذا من الجانب الادراكي للزبون ومن جهة أخرى هناك تحدي اخطر تواجهه منظماتنا وهو ان منافسيها (على المستويين الاقليمي والدولي) اصبحوا قادرين على محاكات الرغبات غير المدركة لديهم والتي على الأرجح ولم يفكروا بها من قبل. وان تغاضينا عن الجزم بذلك، وسلمنا افتراضا ان تلك الرغبات تبادرت لأذهان الزبائن على سبيل توقع المستقبل، الا انهم لم يتصوروا انها يمكن ان تكون واقع حال ملموس ومناحة امامهم لأقتنائها والتمتع بمزاياها التي بلا شك ستحقق لهم منفعة ذات قيمة مضافة ترسم البهجة على وجوههم، وهنا أصبحت حالة الجزم حاضرة ويقوة مما يكسبها اسبقية تنافسية تتمثل بإشباعها بوصفها فرصا تولدت كنتيجة طبيعية لما تتمتع به من موارد ومهارات ومقدرات مختلفة مكنتها من الاستفادة المثلى لتلك الموارد وبشكل فاعل في تحديد وكشف وتوليد الفرص المبتكرة والاستغلال الكفوء لها بشكل اسرع من المنافسين وهذه نتيجة حتمية لكل منظمة توصف بأنها ذكية تسعى جاهدة لمواكبة التطورات وانشاء قاعدة معرفية متجددة باستمرار فضلا عن تمتعها باليقظة (الفتنة) الريادية في بيئة اعمالها الحالية لتقي نفسها من مخاطر مستقبل مجهول الملامح للكثيرين ممن هم ضمن بيئتها.

ومن اجل تحقيق أهداف البحث فقد تم هيكلته وفق أربعة مباحث مقسمة كالآتي :

- المبحث الأول : منهجية البحث.
- المبحث الثاني : الجانب النظري لمتغيرات البحث الثلاث (خصائص المنظمة الذكية، سلوكيات العمل الاستباقية والتأهب الريادي).
- المبحث الثالث : الجانب الميداني للبحث ويشمل تحليل علاقات الارتباط و اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث الثلاث.
- المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول / منهجية البحث

يستعرض المبحث الاول الخطوات الرئيسية المتبعة في كتابة منهجية البحث العلمي الرصين وفق الفقرات الآتية :

أولاً : مشكلة البحث: ان قطاع الاتصالات المتنتلة في العراق رغم انه تحت الرقابة الإدارية والمالية والأمنية للدولة وفق عقود وبنود تم التعاقد عليها بما يخدم المجتمع العراقي, الا انه لم يصل لمستوى الطموح اذ توجد هناك ضبابية ملموسة في عمل شركات الاتصالات المتنتلة بشكل عام من حيث الخدمات المقدمة واسعارها ومدى الرضا عنها من لدن الزبائن. اذ تتفاوت جودة الاتصالات بين الشركات كذلك على المستوى المناطقي في البلد, كما ان تفاوت نوعية وحجم حزمة الخدمات الممكن تقديمها للزبائن وفق مراكز متخصصة لذلك, لم تلق مستوى رضا مقبول من الشارع العراقي ما اثر في عملها وادائها وسمعتها لاسيما عند مقارنتها مع الشركات الأخرى في المحيط الإقليمي للبلد من مختلف النواحي الفنية والخدمية والتقنية وحتى التسويقية منها, مما استوجب دراسة تلك الحالة وتقديم يد العون في ارشاد وتوجيه شركاتنا المحلية نحو تحسين أدائها وتقليل الفجوة في الخدمات المقدمة وجودتها, وفق أسلوب البحث العلمي, لاسيما ان الشركة عينة البحث تمتلك ميزة اصيلة هي الانتماء الوطني للبلد كونها شركة عراقية تلقى مقبولة من المجتمع العراقي, يمكن الاستفادة من مستوى المقبولة ذاك (غير الكافي قطعاً) بشكل افضل عن طريق بناء جسور التواصل وتعزيز مسؤوليتها المجتمعية, ومن ثم ستحقق مزايا أخرى تدعم توجهها التنافسي ونجاحها الريادي محلياً. اذ تتجلى مشكلة البحث عن طريق التساؤل الرئيس الآتي: (هل تتبنى الشركة عينة البحث سلوكيات العمل الاستباقية لتعزيز العلاقة بين خصائص المنظمة الذكية وتأهبها الريادي في بيئة اعمالها؟) ويتفرع عن ذلك الأسئلة الآتية:

1. هل تتمتع الشركة عينة البحث بخصائص المنظمة الذكية التي تميزها عن منافسيها ضمن قطاع اعمالها؟
2. هل تتبنى الشركة عينة البحث سلوكيات استباقية عند تأدية أنشطة اعمالها؟ وما مستوى هذه السلوكيات؟
3. هل تتسم الشركة عينة البحث بالتأهب الريادي؟ وما مستواه؟
4. هل تدرك الشركة عينة البحث ان الاستغلال الكفوء للفرص التي اغفل عنها المنافسين يكسبها مزايا تعزز تأهبها ؟
5. هل تسهم خصائص المنظمة الذكية في تعزيز تأهبها الريادي عن طريق تبنيها سلوكيات عمل استباقية؟
6. هل توجد علاقة ارتباط بين الخصائص الذكية للشركة عينة البحث وتعزيز تأهبها الريادي عن طريق تبني سلوكيات العمل الاستباقية؟
7. هل توجد علاقة تأثير لتبني سلوكيات العمل الاستباقية للشركة عينة البحث في العلاقة بين خصائصها الذكية وتعزيز تأهبها الريادي؟

ثانياً: أهمية البحث: تتبع أهمية البحث من أهمية الدور الوسيط الذي يؤديه تبني سلوكيات العمل الاستباقية في العلاقة بين تعزيز خصائص المنظمة الذكية وتأثيره في تعزيز التأهب الريادي الذي اصبح متطلب اساسي يحتم تلبيةه لأي منظمة معاصرة تعمل في بيئة تكنولوجية تتسم بتطورات تقنية متنامية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بتقديم خدمات مبتكرة باستمرار, خاصة للشركة عينة البحث هذا من جهة ومن جهة, اخرى انه يسلط الضوء على أهمية دور قطاع الاتصالات وقدرته على توفير خدمات متنوعة لمختلف شرائح المجتمع ومفاصل العمل الحكومي والخاص ويتمثل ذلك بشكل خاص في انجاز التعاملات التجارية والصيرفة وغيرها الكترونياً. ويمكن تلخيص أهمية البحث بالنقاط الآتية :

1. تشخيص مقدرات الشركة عينة البحث ومواردها المعرفية ومدى الاستفادة منها بوصفها شركة ذكية عن طريق خصائصها المكتسبة.
2. تسليط الضوء على أهمية خصائص المنظمة الذكية في تعزيز التأهب الريادي للشركة عينة البحث.
3. تسليط الضوء على أهمية تبني سلوكيات العمل الاستباقية في تعزيز التأهب الريادي للشركة عينة البحث.

4. ابراز اهمية اكتساب الفطنة الريادية في تحقيق الاستجابة المستدامة للظروف البيئية المتغيرة التي تواجهها الشركة عينة البحث.
5. يستمد البحث أهميته عن طريق النتائج التي يتم التوصل إليها والتي تحدد تأثير الدور الوسيط لتبني سلوكيات العمل الاستباقية من لدن الشركة عينة البحث في العلاقة بين خصائصها الذكية وتعزيز تأهبها الريادي، وامكانية الاستفادة من هذه النتائج وتعميمها على باقي الشركات التي تعمل ضمن مجالات ذات الطابع التقني في تقديم خدمات مبتكرة تركز على اكتساب وتطبيق المعرفة الجديدة والتطور التكنولوجي لاستغلال الفرص غير المستغلة لدعم جاهزيتها الريادية في مختلف المجالات.

ثالثا: أهداف البحث: يهدف البحث إلى تحديد الدور الوسيط لتبني سلوكيات العمل الاستباقية في العلاقة بين خصائص المنظمة الذكية وتعزيز التأهب الريادي عن طريق الأهداف الفرعية الآتية :

1. تقديم إطار معرفي يتعلق بمتغيرات البحث الرئيسية وأبعادها الفرعية.
2. تحديد امكانية تبني سلوكيات العمل الاستباقية ومدى تأثيرها الوسيط في العلاقة بين الخصائص الذكية في تعزيز التأهب الريادي للشركة عينة البحث
3. تحليل علاقات الارتباط ونوعه ودرجته قوته بين كلا من خصائص المنظمة الذكية وسلوكيات العمل الاستباقية والتأهب الريادي في الشركة عينة البحث.
4. اختبار اتجاهات التأثير لسلوكيات العمل الاستباقية وتأثيرها في علاقة بين الخصائص الذكية للشركة عينة البحث وتعزيز تأهبها الريادي مع تقديم الاقتراحات والتوصيات المطلوبة في هذا المجال.

رابعا: أنموذج البحث الفرضي: استنادا الى مشكلة البحث وأهدافه، تم هيكلة أنموذج فرضي يصور العلاقات بين متغيرات البحث والذي يوضح الدور الوسيط لسلوكيات العمل الاستباقية وتأثيره في العلاقة بين خصائص المنظمة الذكية في تعزيز التأهب الريادي والذي تم بنائه عن طريق جمع الأدبيات الادارية الرصينة ذات العلاقة باختصاص البحث (الادارة الاستراتيجية، ادارة المعرفة)، اذ يتضمن هذا الأنموذج المتغيرات الرئيسية الآتية وابعادها الفرعية وترميزها :

1. **المتغير المستقل (X):** يتمثل بخصائص المنظمة الذكية وهي (تحقيق الغرض، فهم البيئة، تعبئة الموارد)
2. **المتغير الوسيط (Y):** يتمثل بسلوكيات العمل الاستباقية وهي (تحمل المسؤولية، صوت الموظف، الابداع الفردي، منع وقوع المشكلة)
3. **المتغير المعتمد (Z):** يتمثل بالتأهب الريادي وابعاده الفرعية هي (عمليتي المسح والبحث اليقظ، التعاون والتواصل اليقظ، التقييم والحكم) وكما موضحة بالشكل (1) ادناه :



شكل (1) / أنموذج البحث الفرضي

المصدر: من اعداد الباحثون

خامسا: فرضيات البحث: لقد افترض الباحثون الفرضيات الآتية في معالجة مشكلة البحث وكالاتي :

- ❖ **الفرضية الرئيسية الاولى:** توجد علاقة ارتباط معنوية بين خصائص المنظمة الذكية وسلوكيات العمل الاستباقية، وانبتقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرؤية الاستراتيجية وسلوكيات العمل الاستباقية.
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ثقافة الجدارة وسلوكيات العمل الاستباقية.
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحوافز والمكافآت وسلوكيات العمل الاستباقية.
- ❖ **الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد علاقة ارتباط معنوية بين خصائص المنظمة الذكية والتأهب الريادي بأبعاده، وانبتقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرؤية الاستراتيجية والتأهب الريادي بأبعاده.
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ثقافة الجدارة والتأهب الريادي بأبعاده.
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحوافز والمكافآت والتأهب الريادي بأبعاده.
- ❖ **الفرضية الرئيسية الثالثة:** توجد علاقة ارتباط معنوية بين سلوكيات العمل الاستباقية والتأهب الريادي بأبعاده، وانبتقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تحمل المسؤولية والتأهب الريادي بأبعاده.
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين صوت الموظف والتأهب الريادي بأبعاده.
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الابداع الفردي والتأهب الريادي بأبعاده.
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين منع وقوع المشكلة والتأهب الريادي بأبعاده.
- ❖ **الفرضية الرئيسية الرابعة:** يوجد تأثير معنوي لخصائص المنظمة الذكية في سلوكيات العمل الاستباقية، وانبتقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
 - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للرؤية الاستراتيجية في سلوكيات العمل الاستباقية.
 - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لثقافة الجدارة في سلوكيات العمل الاستباقية.
 - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للحوافز والمكافآت في سلوكيات العمل الاستباقية.

❖ **الفرضية الرئيسية الخامسة:** يوجد تأثير معنوي لخصائص المنظمة الذكية في التأهب الريادي، وانبتقت عنها الفرضيات الفرعية

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للرؤية الاستراتيجية في التأهب الريادي.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لثقافة الجدارة في التأهب الريادي.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتعبئة الموارد في التأهب الريادي.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للحوافز والمكافآت في التأهب الريادي.

❖ **الفرضية الرئيسية السادسة:** يوجد تأثير معنوي لخصائص المنظمة الذكية في التأهب الريادي عن طريق الدور الوسيط لسلوكيات العمل الاستباقية.

سادسا: حدود البحث: وتشمل الفقرات الآتية:

1. **الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية للبحث بشركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة في منطقة الفرات الاوسط (كربلاء المقدسة، النجف الاشرف، بابل، الديوانية) لغرض إجراء الجانب الميداني، وقد تم اختيارها كونها المزود الرئيس لخدمات الاتصالات المتنقلة ذو جودة مقبولة في العراق وهي أول مزود لخدمات الاتصالات المتنقلة في العراق، اذ اتاحة الشركة خدماتها في جميع المحافظات العراقية الثمانية عشر بما في ذلك العاصمة بغداد وجميع المدن العراقية الرئيسية. وتغطي شبكتها **97%** من سكان العراق مما يجعل تغطيتها الوطنية الأوسع بين مشغلي خدمات الاتصالات المتنقلة. وفي عام **2012** أعلنت شركة ألتاي (**Altai**) الفرنسية لأبحاث التسويق أن آسيا سيل هي العلامة التجارية الأولى في العراق في مجال الاتصالات المتنقلة وهذا يعكس الحضور القوي لعلامة آسيا سيل التجارية وسمعتها الطيبة في مجال عملها.
2. **الحدود الزمنية:** لقد أنجزت عملية جمع البيانات للجانب العملي وإجراء المقابلات الشخصية للبحث للمدة ما بين **2019/2/27م** ولغاية **2019/3/19م**.
3. **الحدود البشرية:** تتمثل الحدود البشرية للبحث بالعينة المبحوثة والتي اختيرت بشكل (**قصدي**) إذ بلغت العينة (**42**) فردا من مديري الشركة عينة البحث ورؤساء اقسام فروعها المنتشرة ضمن الفرات الاوسط فضلا عن المديرين المفوضين للوكالات الحصرية.

سابعا: أدوات البحث: من أجل أن يحقق البحث أهدافه، تم اعتماد الأدوات الآتية :

1. **أدوات الإطار النظري:** وتمثلت بالدوريات والبحوث والمجلات والاطارح.
2. **أدوات الإطار الميداني:** وتمثلت باستمارة الاستبانة كأداة رئيسه للبحث للحصول على البيانات اللازمة، وقد راعى الباحثون في صياغتها البساطة والوضوح في تشخيص متغيرات البحث وفق مقاييس اجنبية جاهزة كما مشار اليها في مستخلص البحث، كما تم اعتماد مقياس لكرت الخماسي.

ثامنا: أدوات التحليل الإحصائي: استخدم الباحثون الاساليب الآتية لتحليل العلاقات بين متغيرات البحث واختبار فرضياته وهي:

1. **الأساليب الإحصائية الوصفية:** تستخدم للتحقق من تمركز إجابات عينة البحث وتشتتها وهي (الوسط الحسابي الموزون، الانحراف المعياري، الخطأ المعياري والتباين).
2. **الأساليب الإحصائية التحليلية:** وتتمثل ب(معامل الارتباط البسيط، معامل الارتباط المتعدد، معامل الانحدار الخطي البسيط، معامل التفسير (R^2))، اختبار (**F**)، اختبار (**t**)، قيمة البيتا.
3. تم استخدام البرنامج الإحصائي (**SPSS V.23**) لمعالجة البيانات.

المبحث الثاني / الجانب النظري للبحث

يتناول هذا المبحث الجانب المفاهيمي لمتغيرات البحث المتمثلة بـ(خصائص المنظمة الذكية، سلوكيات العمل الاستباقية، والتأهب الريادي) من حيث المفهوم والاهمية وفقا لأراء مجموعة من الباحثون، وانتهاء تحديد الابعاد الفرعية التي يتم عن طريقها قياس المتغيرات الرئيسية وفقا لتحليل علاقات الارتباط واختبار اتجاهات التأثير بينها كما سيأتي في المبحث الثالث لاحقا وكالاتي:

اولا : المنظمات الذكية Smart Organizations

1. المنظمات الذكية (النشأة والمفهوم) Smart Organizations (Origin and Concept)

نشأ مفهوم المنظمة الذكية من حاجة المنظمات إلى الاستجابة الديناميكية للمشهد المتغير للاقتصاد الرقمي. فالمنظمة الذكية هي المنظمة التي تمتلك القدرة على فهم كلا من العمل على شبكة الإنترنت والمعرفة الموجهة، ومن ثم تكون قادرة على التكيف مع التحديات التنظيمية الجديدة بسرعة، ورشيقة بما فيه الكفاية لتوليد واستغلال المعرفة في الاستجابة لفرص العصر الرقمي. (Filos,2006:1) و(Molina et al.,2016:369) وضمن برنامج أبحاث المفوضية الأوروبية، "تقنيات مجتمع المعلومات" تم صياغة مفهوم "المنظمة الذكية" للمنظمات التي تعتمد على المعرفة، وتعمل على الإنترنت والتكيف الديناميكي مع الأشكال والممارسات التنظيمية الجديدة، والتعلم فضلا عن القدرة الرشيقة لتوليد واستغلال الفرص المتاحة وتعد الاشكال التنظيمية الاتية اللبنة الأساسية للمنظمة الذكية وهي (المنظمة المتعلمة، المنظمة الرشيقة، المنظمة الشبكية، المنظمة قائمة على المعرفة والمنظمة المرنة)(Khan&Haleem,2015:808) وقد اصبح مصطلح المنظمة الذكية شائعا في التسعينيات نتيجة التطور المتزايد في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والبيئة الاقتصادية المتغيرة ديناميكيا، والقدرة التنافسية المتزايدة في السوق. فالمنظمة الذكية منظمة متعلمة لديها القدرة على إنشاء المعرفة واكتسابها وتنظيمها ومشاركتها واستخدامها لغرض زيادة فاعليتها التشغيلية وزيادة قدرتها التنافسية في السوق العالمية. أي يتم التعامل معها ككائن معقد قائم على الهياكل القائمة والعمليات المنفذة، مع التركيز على دور المعرفة لاسيما. (Adamczewski,2015;2016:9;199) ويؤكد (Al-Kasasbeh et al.,2016:107) ان مفهوم المنظمة الذكية ظهر ضمن أفكار (Matheson&Matheson) في كتابهما بعنوان "المنظمة الذكية: توليد القيمة عن طريق البحث والتطوير الاستراتيجي" في عام 1998 وأشارا بانها قدرة المنظمة لاتخاذ قرارات ذكية والتكيف مع التغيرات البيئية بسرعة. اذ تقوم المنظمات الناجحة ببناء ثقافة تنظيمية تركز على اتخاذ القرار الاستراتيجي الصحيح في الوقت المناسب، ومواءمة الممارسات التنظيمية لدعم هذه القرارات، والمحافظة على نتائجها. ويرى (Grosser&Zeier,2012:xi) من حيث المفهوم انها المنظمة التي تمتلك القدرة على التعلم، ويمكن للإدارة النظامية أن تجعلها اكثر ذكاء وتوجه هادف، وتم تحديد القدرات المطلوبة للمنظمة الذكية بوضوح في كتاب Markus Schwaninger عام 2006 بعنوان "المنظمة الذكية" وهي (القدرة على التكيف مع المواقف المتغيرة، التأثير في البيئة وتشكيلها، إذا لزم الأمر إيجاد بيئة جديدة أو أن تعيد تشكيل نفسها من جديد بحيث تكيف بشكل أفضل مع بيئتها، وتقديم مساهمة إيجابية صافية للبقاء والتطوير بشكل أكبر من الآخرين). وعرفها (Caporarello et al.,2014:2-3) بأنها المنظمة القادرة على استكشاف واستغلال المعرفة استجابة لفرص العصر الرقمي، فهي تتمتع بخاصيتين رئيسيتين مترابطتين هما: العمل على شبكة الإنترنت، والتوجه نحو المعرفة. فالعمل الشبكي ييسر توليد المعرفة والابتكار الاساسيان للنجاح التنظيمي، في حين يتطلب التوجه نحو المعرفة التعاون ضمن بيئة افتراضية أكثر، بذلك يعيدان من العوامل المساعدة للمنظمات الذكية، وان عوامل نجاحها هي: تلك التي تدعم المنظمات لفهم بيئتها؛ وتلك التي تسمح للمنظمات بإدارة الموارد بشكل صحيح؛ واخيرا تلك التي تعزز المنظمة لتحقيق أهدافها. وعرفها (Wereda et al.,2016:8) بانها المنظمة التي تتمكن من بناء قاعدتها المعرفية وتحقيق ميزة تنافسية في مجال إنشاء قيمة للزبائن وكسب المعلومات. وبذلك يمكن ان نعرف المنظمة الذكية اجرائيا بأنها المنظمة التي تؤدي اعمالها مستندة على مقدراتها الجوهرية لاكتساب واستيعاب المعرفة الجديدة من البيئة الخارجية ونشرها وتطبيقها ضمن أنشطتها الداخلية مع الاستفادة

المثلى من مخزونها المعرفي المتراكم ضمن رأسمالها البشري بشقيه (المعرفي) المتمثل بصناع المعرفة و(الموهوب) المتمثل بالموارد البشري الموهوب، اللذان يسهمان باستكشاف المعرفة والفرص الغير مستغلة والاستغلال الكفؤ لهما بالاعتماد على بنيتها التقنية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يعزز نجاحها استراتيجيا واستدامة ميزتها التنافسية ضمن بيئتها المعقدة والمتغيرة باستمرار.

2. اهمية المنظمات الذكية Importins of Smart Organizations

تتضح اهمية المنظمة الذكية عن طريق ما تمتلكه من مهارات مميزة منها بالاتي: (Banerjee&Erçetin,2014:244-245)

- **الفعل والتفاعل:** المنظمات الذكية مجهزة بما يكفي للفعل والتفاعل بسرعة في بيئة سريعة التغير.
 - **التكيف:** يعد التكيف مع المواقف المتغيرة إحدى مهارات التنظيم الذكي اذ تعمل المنظمات على الحفاظ على التوازن في الظروف المتغيرة وغير المنتظمة، وتصفية التعقيدات في كل من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
 - **المرونة:** تتمتع بالمرونة والسهولة في التشغيل، وتكون مرنة في اختيار الإجراءات أو تقليل الإجراءات الشكلية البيروقراطية.
 - **الفطنة والبصيرة:** وتعني أن التحقيق في الماضي يجعل التنبؤ بالحاضر والمستقبل في نظام متكيف معقد أمر ذو أهمية كبيرة.
 - **الانفتاح على الأفكار الجديدة:** اي أن هناك مناخا للتسامح في المنظمة إذ يمكن للجميع مشاركة أفكارهم والشعور بالأمان.
 - **استخدام البراعة:** وتعني ان تحسين الإبداع الفردي يؤدي إلى تحسين الإبداع التنظيمي.
 - **القدرة على تجديد نفسها:** وهذا يعني أن نقل المعلومات والتكنولوجيا الجديدة واستخدامها يضمنان التجديد والبقاء في التعقيد.
- أن المنظمات الذكية المحترفة أكثر قدرة على تحديد التطورات الحرجة في بيئاتها، وتقديم تحذيرات متقدمة للأحداث الرئيسية، ووضع وتنفيذ استراتيجيات للتعامل مع هذه المشاكل (Roche&Blaine,2014:2) واطاف تتمثل المهمة الأساسية في توفير تحذير متقدم حول تصرفات المنافسين الاستراتيجيين والأحداث الكارثية غير المتوقعة. يتطلب ذلك جمع وتنظيم وتخزين كميات هائلة من البيانات من مصادر متنوعة على نطاق واسع. (Roche&Blaine,2014:8)
- ويمكن ان نلمس أهمية المنظمات الذكية عن طريق تحديد الدروس المستخلصة من نجاحها لتستفيد منها المنظمات الأخرى التي تسعى للنجاح في الأوقات المضطربة وكالاتي: (Lazarevic&Lukic,2015:258) وكالاتي:-

- أهمية السعي المستمر إلى التحسين مع الانفتاح على جميع حاجات الزبائن.
- عدم التركيز على الربحية وحدها، ولكن موازنة الجهود لتشمل نوعية حياة عمل الموظف، العلاقات المجتمعية، الاهتمامات البيئية، ورضا الزبائن، وعودة أصحاب المصلحة.
- شعور قوي بالأيدولوجية الأساسية. لكل فرد في المنظمة قيم فريدة يجب أن تتماشى مع قيم المنظمة بأكملها.
- بالنسبة لموظفيها، فإن المنظمة الذكية تتطلب تناغما قويا مع ثقافتهم ومعاييرهم. اذ يشعرون إما أن المنظمة مكان رائع للعمل أو أنها موجهة على المدى القصير. وبالوقت نفسه، تتسامح مع الأفراد ذوي المواقف المختلفة الذين يبحثون عن إمكانيات جديدة.

كما تتمتع المنظمة الذكية، بالتكيف الفوري للواقع الاجتماعي الاقتصادي الذي تعمل فيه، وان العناصر التي تضمن قدرتها التكيفية والتي تحدها كمنظمة ذكية هي (استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كمحسن للعمليات الداخلية؛ التحول المستمر لبيانات السوق والبيانات من مجالات النشاط ذات الصلة في المعرفة المتكاملة مع درجة عالية من الثبات من حيث فائدتها؛ تسارع وتيرة الابتكار في السلع والخدمات المقدمة) (Calin,2015:41) كما انها تسهم في زيادة فاعلية كلا من (الرشاقة، التكيف، هيكل التعلم، الهيكل القائم على المعرفة، والقدرات الشبكية للمنظمة) (Khan&Haleem,2015:809) يتضح جليا مما تم استعراضه لعدد من الباحثون الدور الاستراتيجي الذي تؤديه المنظمة الذكية باتجاه التكيف والموائمة مع البيئة المعقدة والمتطورة سريعا في المجالات كافة لا سيما في المجال التقني التكنولوجي الذي اصبح سمة العصر الذي تعمل ضمنه المنظمات حاليا. فأنها

تؤدي بفاعلية وذكاء أنشطة استكشافية واستغلالية للمعرفة المميزة ضمن عملياتها الداخلية تحقق لها مزايا تنافسية مع إمكانية استدامتها لمديات زمنية أطول وبشكل افضل من المنافسين مما يعزز استعدادها الريادي لمواجهة تغيرات بيئتها المستقبلية والتغلب عليها بشكل استباقي بما يضمن بقائها في الصدارة.

3. ابعاد المنظمات الذكية

لقد أشار الكثير من الكتاب والباحثون بخصوص تحديد ابعاد المنظمات الذكية الى ما جاء بكتابات (Schafer,2009) والتي اشارت الى ثلاثة ابعاد رئيسة هي (الرؤية الاستراتيجية، ثقافة الجدارة، الحوافز والمكافآت) وكما يأتي:

(1) الرؤية الاستراتيجية Strategic Vision

ان توفير رؤية استراتيجية واضحة تعد الأساس لبناء منظمة ذكية. فكلما كانت القاعدة أكثر استقراراً، كان ذلك أفضل دعماً للهيكل التي سيتم بناؤها عليها. فالرؤية الاستراتيجية هي الأولوية الأولى لبناء المنظمة الذكية. وان مدى جودة تنفيذ تلك الرؤية سيؤثر على الذكاء التنظيمي. وإن تأثير الرؤية الاستراتيجية ضرورياً لأن الذكاء التنظيمي يبدو أنه بحاجة إلى قناة موحدة لجمع عناصر مختلفة. باختصار، يجب أن يرغب الافراد في مشاركة معرفتهم وسلوكياتهم للحصول على نتائج أفضل. ومع ذلك، فإن الرؤية الاستراتيجية وحدها لا تضمن وجود منظمة ذكية. فهناك ثلاث عوامل مهمة لتطوير رؤية استراتيجية تساعد في بناء منظمة ذكية هي: (الرؤية يجب أن توفر وضوح الهدف، الرؤية يجب أن توفر مصدر إلهام للقيمة التي يتم توليدها، الرؤية يجب أن يتم نقلها بعمق إلى المنظمة). في حين أنه من الناحية النظرية البسيطة، فإن الفروق الدقيقة في الرؤية يمكن أن تحدث فرقا في مدى فاعلية المجموعة في العمل على تسخير ذكائها الجماعي. (Schafer,2009:29-30) وأضاف ان رؤية عملية يتم توصيلها بعمق وتلهم الفريق هي شرط أساس لتسخير الذكاء الجماعي للمنظمة. فالرؤية وحدها لن تبني منظمة ذكية، وعدم توفير الوضوح في الغرض هو طريقة مؤكدة لتعطيل الجهد. فمن الضروري أن تمتلك المنظمة رؤية استراتيجية تجمع بين الغرض والإلهام والتواصل. (Schafer,2009:34)

(2) ثقافة الجدارة Culture of Meritocracy

تعرف الجدارة بأنها "نظام يتم فيه اختيار الموهوبين والمضي قدماً على أساس إنجازاتهم"، فهي تشجع لثقافة تنظيمية تعترف بالأفكار الفردية مع توظيف نكاه المجموعة بأكملها. وإن كيفية بناء ثقافة الجدارة وإدامتها ترتبط مباشرة بمدى قدرة المنظمة على أن تصبح ذكية. لذلك فإن ثقافة الجدارة ضرورية للمنظمة ذكية، ولكنها لا تضمن الذكاء التنظيمي. إن إنشاء منتدى لتقديم أفضل الأفكار هو أحد عناصر بناء المنظمة الذكية، والهدف هو توليد فرصة للتعلم بشكل جماعي والتكيف بسرعة. كما إن تبني الأفراد استناداً إلى قدراتهم وتوفير بيئة للتعبير عن تلك الأفكار بشكل صريح أمر مهم لتسخير الذكاء الجماعي للمجموعة. فتقافة الاستحقاق يتم عن طريقها تقدير أفكار الفرد بوصفها قطعة مهمة لمعظم الحلول. فإنه يذهب للقول "من واجب الفرد أن يعارض" ومع ذلك، فإن مبادئ بناء ثقافة الجدارة بسيطة ولكنها ليست بالضرورة ملازمة لمكان العمل. لا بد من تكيف التوازن المناسب بين البنية والنقاش الحر مع المجموعة. كما يجب دعم موقف منفتح تجاه الآراء المعارضة عن طريق الثقة في كل عضو وهي (سيتم سماع صوتهم، لن يعاقبوا لوجهات نظر معارضة، من الجيد تبادل الأفكار الجذرية، حتى لو لم تتجح). ولتشجيع الثقافة التي تجسد التفاعل الصادق، يجب أن تدعم قيم الشركة هذا التفاعل. كما إن تبني "واجب المعارضة" المناسب هو عنصر أساس في الجمع بين الذكاء الفردي بطريقة بناءة. فهناك شيء واحد يمكن قوله "كل الأفكار مرحب بها" ويؤدي الفرز والتنفيذ إلى توليد التعقيدات الخاصة بهم. (Schafer,2009:35-36) وأضاف تتأثر ثقافة الجدارة بالعديد من العناصر الأساسية وكيف يمكن أن ينشأ بيئة يتم فيها دمج الأفكار والإجراءات من أي مساهم. إذ توضح المنظمة المسطحة المفارقة في أن المرء يحتاج إلى الإفراج عن السيطرة على المعرفة ذات الطاقة الامتصاصية من أجل تسخير الذكاء الجماعي. وان قيم المنظمة تحدد نغمة التفاعل الشخصي

أكثر من أي هيكل أو عملية. الأهم من ذلك، كيف يتبع الزعيم قيم الفرق. ان ثقافة الجدارة مبنية على العديد من العناصر التي تدعم بعضها البعض. (Schafer,2009:41)

3. الحوافز والمكافآت Incentives and Rewards

تقوم المنظمة الذكية بمواءمة حوافزها لتشجيع السلوك الذي يرتبط بالذكاء الجماعي. إن المهمة الصعبة المتمثلة في إنشاء الحوافز التي تكافئ العاملين الفاعلين مع تجنب الآثار السلبية غير المقصودة. يمكن القول، "الحوافز مهمة للغاية لأنها إذا أخطأت، يمكن أن تدمر كل شيء"، تم دراسة الرؤية الاستراتيجية وثقافة الجدارة بسبب التأثير الدرامي لتلك العناصر على بناء فريق ذكي. اما الحوافز والمكافآت تدعم رؤية وثقافة المنظمة الذكية. بشكل حدسي، الحوافز والمكافآت لها تأثير كبير على دافع الفرد للمشاركة في المنظمة أيضا. الحوافز والمكافآت هي السقف الذي يحمي الأساس وهيكل المنظمة الذكية. ولكن، مثل الأجزاء الأخرى من المنزل، فإن السقف لا يضمن الذكاء التنظيمي. فأن الحوافز في سياق بناء منظمة ذكية، تشمل إنشاء هيكل الحوافز والمكافآت التي تساعد على تطوير فريق يتعلم بسرعة ويتكيف مع البيئة. وذلك عن طريق ثلاثة أجزاء من خطة الحوافز للمنظمة هي (تعزيز قيم المنظمة، تحديد نغمة ضمنية بأن الأفراد محل تقدير، قياس الأداء بشكل صحيح). النتيجة المرجوة هي نظام مكافأة يعزز الاستراتيجية والثقافة التي تسهم بشكل مباشر في الذكاء التنظيمي. الحوافز في غير مكانها لديها القدرة على تفكيك الزخم الإيجابي. فمن المهم إدراك أنه لا يجب فصل المكافآت والحوافز عن الاستراتيجية والثقافة. في الواقع، يجب أن تتم موائمتها بأكثر قدر ممكن. (Schafer,2009:43-44) وأضاف ان الحوافز والمكافآت تحمي ثقافة الجدارة. فالنظام الصحيح سيكون له نتيجة ثنائية سوف يدعم أو يقوض الجهد. ويجب أن تكمل المكافآت الخارجية للمال والابتدال مع المكافآت الجوهرية التي تشجعها الرؤية الاستراتيجية والطريقة التي يتم بها تأسيس الحوافز. بينما تؤدي الحوافز والمكافآت دورا أقل في بناء المنظمة الذكية، إلا أنها ضرورية للحفاظ على منظمة ذكية. (Schafer,2009:48)

ثانيا : مفهوم سلوكيات العمل الاستباقية Proactive Work Behavior

1. مفهوم سلوكيات العمل الاستباقية Concept of Proactive Work Behavior

لقد عرف السلوك الاستباقي بأنه مجموعة من الإجراءات موجّهة ذاتيا والتي تركز على تنبؤ المستقبل اذ يهدف العاملون عن طريقه إحداث التغيير. (Bal et al.,2011:723) ويرى (Chiang&Hsieh,2012:181) بأنه الوسيط الوحيد بين الكفاءة العاطفية والأداء الوظيفي. ووصفه (Ghitulescu,2012,2013:209) بأنه العمل الموجه ذاتيا لبدء بالتغيير وتوسيع الحدود الحالية لأدوار العمل الحالية. اما (Strauss et al.,2013:4) فقد عرفه بأنه الوسيلة النشطة لضبط والتحكم في بيئة الفرد والتكيف مع الظروف غير المرغوبة. في حين وصفه كلا من (Batistič et al.,2016,1) و (Karoline et al.,2017:4) بأنه تبني روح المبادرة في تحسين الظروف الحالية أو توليد ظروف جديدة تشتمل على تحدي الوضع الراهن بدلا من التكيف السلبي مع الظروف الحالية. وعرفه (Wu et al.,2017:3) بأنه العمل الذاتي الموجه نحو المستقبل والذي يهدف إلى تغيير وتحسين الوضع أو الذات. اما (Vough et al.,2017,2) فأشار بأنه عملية يقوم بموجبها الأفراد بالتعرف على المشاكل أو الفرص المحتملة في بيئة عملهم ويحدثون التغيير الذاتي لتحقيق مركز عمل أفضل في المستقبل. اما (Wu&Parker,2017:7) فيرى بأنه الجهود المبذولة للتحكم بفاعلية في بيئة الفرد ليكون فاعلا في مواجهة عدم اليقين وتبني التجديد. وبين (Ismail&Nowalid,2018:2-3) انه يتمثل بسلوك الأفراد الذين يمتلكون قدرات استباقية يتم استخدامها لتشخيص المستقبل، والحفاظ على التواصل الاجتماعي وإدارة السلوك الوظيفي في تحقيق أهدافهم المهنية في المنظمات. ووضح (Escrig-Tena et al.,2018:3) بأنه التغيير المتداخل الذي يشجع العاملين على التوقع أو بدء التغيير ويعد أمر ضروري بشكل متزايد لضمان نجاح المنظمة وغالبا ما يعتمد على مبادرات العاملين الاستباقية لتعزيز الابتكار في المنظمات. كما وصف بأنه يتمثل بالجهود والمبادرات الذاتية لفريق العمل لتغيير المستقبل أو البيئة. (Brosi et al.,2018:3) وبذلك يمكن ان نعرف

سلوكيات العمل الاستباقية اجرائيا بأنه السلوك القائم على اساس دراسة وتحليل بيئة الاعمال والتنبؤ بتغييراتها المحتملة التي ستعرض لها مستقبلا للاستعداد لها وتفاديها فضلا عن استكشاف الفرص المستقبلية واستغلالها بكفاءة قبل ان يدركها المنافسين مما يكسبها ميزة التفرد في قطاع اعمالها وما يعزز ذلك هو رأس المال البشري الاستراتيجي المتمثل بقدرة الافراد العاملين على استكشاف وتحليل البيئة الخارجية ومدى تعاونهم في استيعاب المعرفة والمعلومات المكتسبة منها واستخدامهم الاتصال الفاعل الذي يضمن تحويل ونشر المعرفة والمعلومات المستوعبة وتطبيقها لاتخاذ قرارات استراتيجية مهمة تؤدي لتحقيق الاهداف الموضوعية بما يعزز توجهها الريادي.

2. اهمية سلوكيات العمل الاستباقية Importance of Proactive Work Behavior

تتضح أهمية سلوكيات العمل الاستباقية كونها تمكن أولئك الافراد الذين يشاركون في العمل بشكل استباقي ومحاذاة ظروف عملهم وفقا لاحتياجاتهم وقدراتهم وكذلك يمكن العاملين أصحاب المبادرات الاستباقية من التوافق مع بيئتهم. وإنهم يعبؤون مواردهم الوظيفية وينشؤون بيئة عمل مليئة بالتحديات تعزز الحماس والاستثارة وهو سمة مميزة للمشاركة. (Bakker et al., 2012:1364)

كما تبرز اهميتها في ظل البيئة التنافسية الديناميكية وغير المؤكدة اليوم، اذ يعد سلوك العاملين الاستباقي عاملا مهما في تحقيق النجاح، وتعتمد عليه المنظمات كونه وسيلة لإحداث تغيير ذي معنى في مكان العمل ووسيلة للتعامل مع التحديات المتنامية عن الموارد الشحيحة على نحو متزايد، وتوسيع نطاق السيطرة والحاجة إلى التحسين المستمر. ويستفيد العاملون من سلوكهم الاستباقي في ضوء تقييمات الأداء العالي، ورواتب أعلى ومزيد من العروض الترويجية، تحسين علاقات العمل في مكان العمل، والمواقف الأكثر إيجابية، زيادة الشعور بالسيطرة، فضلا عن زيادة النجاح الوظيفي. (Fuller et al., 2015, 2)

ويرى (Arefin et al., 2015:316-317) انها يمكن للعاملين من ان يعملوا في الأنشطة الاستباقية كجزء من سلوكياتهم الوظيفية وتأدية وظائف إضافية أخرى وبما انه استباقي، يتصرف العامل مقدما مع ما هو أكثر توقعا وإيجابيا وعقليا. ومن جهة أخرى، فأنها تحافظ على هدف المنظمة في تغيير البيئة، اذ ان هدف الموظف تحقيق النتائج الأكثر وضوحا. كما يسعى العاملون إلى ممارسة تلك السلوكيات وذلك لتغيير مكانتهم الوظيفية أو زملائهم أو بيئة العمل. كما يتضمن سلوكيات مثل التوقع والتخطيط وحل المشكلات والبحث عن طرائق لتغيير الظروف الحالية. وحدد (Hwang et al., 2015:3) اهميتها في ضوء اهدافها المتمثلة بالاتي:

- السلوك الاستباقي المؤيد (الموالي) للذات: يسعى الى تحقيق أهداف شخصية أو مهنية إضافية في العمل.
- السلوك الاستباقي بين الأشخاص: يساعد على تعزيز فوائد الشركاء والحفاظ على علاقات عالية المستوى في العمل.
- السلوك الاستباقي المؤيد (الموالي) للتنظيم: الذي يسعى لتحسين فاعلية المنظمة.

وبذلك يتبين مما سبق ضرورة تبني سلوكيات العمل الاستباقية في المنظمات المعاصرة فضلا عن تعزيزه باستمرار على المستوى الوظيفي كونه يحقق مزايا يطمح لها الجميع فمن جانب المنظمة يحقق لها القدرة على فهم افضل لبيئة العمل الخاصة بها واستقراء المستقبل القريب لتجاوز تحدياته والتكيف مع تغيراته من جهة ومن جهة أخرى استكشاف الفرص واستغلالها بشكل اسرع من المنافسين بما يحقق للمنظمة مزايا تنافسية استباقية تجعلها في الصدارة. اما من جانب العاملين الذين يحرصون على تأدية مهامهم وفق المنهج الاستباقي فإنه يحقق لهم التميز في تنفيذ مهامهم واقتربهم من قيادة المنظمة فضلا عن اشاركهم في وضع الخطط واتخاذ القرارات نظرا لما يمتلكون من معلومات ومعرفة تحدد اتجاه التغيرات في بيئة اعمالهم، كما يمكنهم من الانتقال عموديا ضمن الهيكل الوظيفي للمنظمة ومجموعة من المكاسب المالية والمادية والمعنوية التي استحقوها نتيجة لأداء الاستثنائي المبذول منهم

3. ابعاد السلوك الاستباقي Dimensions of Proactive Behavior

لقد حدد عدد من الباحثون ومنهم (Parker&Collins,2010:636) (Searle,2011:3-4) الابعاد الاتية والتي تم اعتمادها في قياس متغير سلوكيات العمل الاستباقية وهي (تحمل المسؤولية، صوت الموظف، الابداع الفردي و منع وقوع المشكلة) وكالاتي:

أ. تحمل المسؤولية Taking Charge

يحدث هذا السلوك عندما يسعى العاملون إلى تحسين او ابتكار طرائق جديدة عند تنفيذ الاعمال(هياكل العمل والممارسة والروتين). (Searle,2011:4) وبين(Ouyang et al.,2015:677) كما ان تحمل المسؤولية تعني تبني مبادرة لتحسين هياكل العمل والممارسات والروتين. ويرى(Cai et al.,2018:1) بأنها الجهود الطوعية والبناءة من جانب الافراد العاملين، لإحداث التغيير الوظيفي من الناحية التنظيمية فيما يتعلق بكيفية تنفيذ العمل في سياق وظائفهم المنوطه بهم، أو وحدات العمل، أو المنظمات.

ب. صوت الموظف Employee Voice

ان أنظمة صوت الموظف عادة ما تتضمن مجموعة متنوعة من الهياكل والعمليات التي تمكن في مكان العمل، وأحياناً على تمكين الموظفين بشكل مباشر وغير مباشر على المساهمة في صنع القرار في المنظمة.(Dundon,etal.,2015:490) كما يمثل إجراء اتصال بناء وتغيير مثمر يهدف إلى تحسين المواقف الشخصية لموظفي المنظمة.(Crant et al.,2011,285) بينما(Yan&Xiao,2016:3) اشار الى أنه التحدي الاستباقي للوضع الراهن من لدن الموظفين وتقديم الاقتراحات البناءة التي تسهم في تغييره بشكل ايجابي. كما بين (Guzman&Espejo,2018:1)أنه سلوك استباقي يرتبط بتعبير العاملين عن أفكارهم أو آراءهم أو اقتراحاتهم بقصد تغيير الوضع الحالي للأمر وتحسينها.

ج. الابداع الفردي Individual Innovation

ويتمثل بالسلوكيات التشاركية في توليد وتنفيذ الأفكار، بما في ذلك استكشاف وتحديد الفرصة، توليد الأفكار أو الأساليب الجديدة وتطبيق الأفكار الجديدة.(Parker&Collins,2010:637) وقد أوضح (Wu et al.,2014:1512) بأنه السلوك الإبداعي المعتمد على الافراد، بعبارة أخرى انه يعني إمكانية إدخال الافراد المبدعين وتطبيق أفكارهم الجديدة داخل المجموعة او فرق العمل أو منظمة ككل من أجل الاستفادة من أداء تلك الأدوار الفردية أو الجماعية، أو التنظيمية الإبداعية. بينما عبر(Standing et al.,2016:52) عنه بأنه سلوك ينتج عن تجربة اجتماعية تمتد إلى بيئات وسياقات خارج المنظمات والصناعات.

د. منع وقوع المشكلة Problem Prevention

وتعد بأنها سلوكيات استباقية تركز جميعها على مراقبة وتحليل البيئة التنظيمية الداخلية وإحداث تغيير إيجابي فيها، مثل تحسين أساليب العمل أو التأثير الإيجابي على زملاء العمل.(Parker&Collins,2010:636) بينما يرى (Searle,2011:3) ان منع المشكلة يحصل عندما يسعى العاملون لاكتشاف السبب الجذري لحدوث المشكلات، وتنفيذ الاجراءات الكفيلة لمعالجة السبب ومنع تكراره مما يؤدي الى منع وقوع المشكلات مستقبلاً. وأشار(Ouyang et al.,2015:677) الى انها إجراءات ذاتية التوجيه والتوقع لمنع تكرار مشاكل العمل.

ثالثاً: مفهوم التأهب الريادي Entrepreneurial Alertness

1. مفهوم التأهب الريادي Concept of Entrepreneurial Alertness

لقد شكلت أعمال (Kirzner) على مدى السنوات (1979,1985,1997,2008) الأساس النظري للتأهب الريادي اذ وصفه (Kirzner) بأنه اكتشاف أسواق عمل جديدة والاستفادة من موارده لتوليد القيمة.(Fatoki&Oni,2015:220-221)

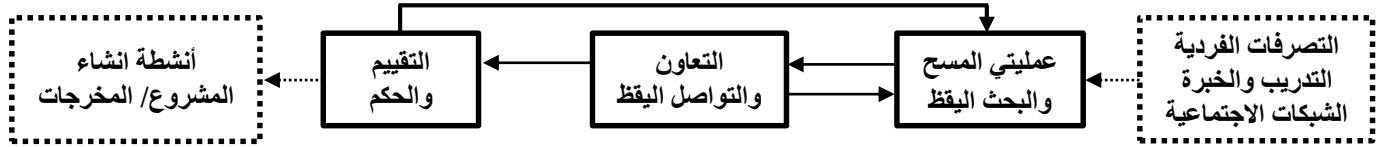
كما يرى (Valliere,2013:14) بأنه يعني امتلاك وتفعيل المخططات المختلفة للاستجابة للتأثيرات البيئية. وقد بين كلا من (Jiao et al.,2014:505) بأن التأهب الريادي هو عملية البحث عن الخصائص غير الجذابة في البيئة. وعرف (Fatoki,2014:722) اتأهب الريادي بأنه الموجه المعرفي الذي يقود عملية استكشاف الفرص وتحديدتها. واستوضح كلا من (Obschonka et al.,2016:1) ان التأهب الريادي يعد القدرة الجوهرية الرئيسة على التفكير الناجح في ريادة الاعمال. اما (Xie&Lv,2016:5) فقد عرفا التأهب الريادي بأنه المعرفة الناجحة لأصحاب الاعمال فيما يتعلق بالفرص، والعرض والطلب في السوق بسبب البيئة السياسية، الاسواق، والتطورات في التكنولوجيا. وأوضح كلا من (Machado et al.,2016:87) بأنه عملية أو انطباع يساعد بعض الأفراد على الانتباه أكثر للتغيرات والفرص والإمكانيات المهمة. ووصف كلا من (Hu&Ye,2017:1189) التأهب الريادي بأنه قدرة الأفراد الذين لديهم جهاز استشعار يسمح بتحديد الثغرات بمفاهيم محددة، ويسهل مستوى عال من الجاهزية إطارا عقليا لزيادة القدرة على التكيف مع المواقف المختلفة. وبذلك يمكن تعريف التأهب الريادي اجرائيا بأنه قدرة المنظمة عن طريق (فطنة موظفيها الموهوبين نحو توقع التغيرات في بيئة العمل) على مواجهة التحديات البيئية وتحقيق النجاح الريادي واستدامته في عن طريق (الاستغلال البارع للفرص الجديدة التي تم اكتشافها قبل المنافسين من لدن الممارسات العمل الاستباقية والابداعية لرأس مالها البشري الموهوب والذكي).

2. اهمية التأهب الريادي Importance of Entrepreneurial Alertness

تتضح أهمية التأهب الريادي في قدرة الأفراد للاستعداد الفريد وكذلك الاستعداد لاكتشاف الفرص اذ يعتبر التأهب أمرا بالغ الأهمية في التعرف على الفرص، لأنه يساعد الاشخاص على وضع حلول جديدة للسوق وحاجات الزبائن في ضوء المعلومات الموجودة، وتصور لمنتجات وخدمات جديدة غير متوفرة حاليا. (Uy et al.,2014:8-9) كما ان التأهب له تأثيرات على السلوك الشخصي، وهذا يمكن أن يساعد في فهم العلاقة بين التأهب الريادي في الإبداعية الريادية. اذ يعتبر التأهب كعملية للبحث عن الخصائص غير جذابة في سوق ناشئة جديدة يوفر حافزا للحصول على المعلومات من لدن الريادي، ومن ثم فإن الريادي المستشعر للمعلومات سيجد فرصا أفضل من الشخص الذي لا يفعل ذلك. كما يمكن أن يؤدي التأهب الريادي إلى مزيد من الإبداعية الريادية وتحقيق أحلام الريادي. (Jiao et al.,2014:504-505) التأهب الريادي يساعد على توجيه عملية تحديد الفرص، فالريادين المتأهبين من المرجح ان يتنافسوا ويشاركوا بالابتكار يكون أدائهم افضل من الرياديين الغير متأهبين كون ان التأهب ينطوي على الاهتمام الاستباقي بالمعلومات عن البيئة. (Fatoki&Oni,2015:219) واضاف أن الريادي في حالة تأهب سيتعرف على التغييرات في السوق. هذا يشير إلى أن الريادي المتأهب عن طريق تحديد واستغلال فرص السوق يمكن أن يساعد في تحسين أداء المنظمة. وبذلك يمكن أن يؤثر التأهب أيضا بشكل إيجابي على أداء المنظمة عن طريق الابداع. فالتأهب مهم لأنشطة الابداعية للمنظمة. (Fatoki&Oni,2015:221) وبالصدد نفسه أشار كلا من (Xie&Lv,2016:2) الى انه مع وجود مستويات عالية من التأهب الريادي، يمكن التعرف بسرعة على العديد من الفرص الريادية، والوصول إلى جميع أنواع الموارد والمعلومات والمعرفة الهامة في الشبكة، ومن ثم تعزيز أداء المشروع الجديد. وحدد (Hijjawi&I-Shawabkeh,2017:158) اهميته في ضوء تمييزه للموارد الاقتصادية التقليدية وكما مبينة بالاتي: (لا يشير إلى ضعف امتلاك المعرفة الكافية بفرص السوق، غير قابل للانتشار والضمنية، لا يوجد سوق لتوظيف خدمات ريادة الأعمال، ولا يمكن رؤيته من حيث العرض والطلب، غير مكلف). وبذلك يتضح دور المهم للتأهب الريادي في حماية المنظمات في بيئة الاعمال المعاصرة التي تتصف بالتغيرات المتسارعة والتطورات بمختلف المجالات لا سيما التكنولوجيا منها من الفشل والخروج من السوق خاسرة. اذ انه يضمن جاهزيتها لمواجهة التغيرات البيئية المستقبلية والتكيف معها بشكل يحقق استدامة نجاحها الحالي والعمل على زيادته مستقبلا عن طريق استكشاف واستغلال الفرص الغير مدركة من لدن المنافسين مما يعزز توجهها الريادي في بيئة اعمالها المتنامية باستمرار.

3. ابعاد التأهب الريادي Dimensions of Entrepreneurial Alertness

لقد تم اعتماد ابعاد التأهب الريادي وفق أنموذج (Tang et al., 2012:80) من الباحثون كونه معتمد لدى العديد من الدراسات الاجنبية والذي يتضمن الابعاد الاتية (المسح والبحث اليقظ، التعاون والتواصل اليقظ، التقييم والحكم) وكما في المخطط (3) ادناه:



الشكل (3) / أنموذج التأهب الريادي

Source: Tang, Jintong, K. Michele Kacmar & Lowell Busenitz 2012 "Entrepreneurial alertness in the pursuit of new opportunities", Elsevier Inc., Journal of Business Venturing 27, P:80.

1. عملية المسح والبحث اليقظ Alert scanning and search

عملية الفحص والبحث تسمح لأصحاب المشاريع بأن يكونوا متحمسين وغير تقليديين في محاولاتهم استقصاء الأفكار الجديدة. إذ يساعد بعد المسح والبحث في وضع الأساس لتطوير الأطر المعرفية (أي النماذج والمخططات التي تعكس معرفة الفرد ومعتقداته حول العالم الخارجي). تمثل هذه الأطر المعرفية التجربة التراكمية والتعلم والمعنى الذي شيده الفرد حول المجال المحدد. وهي ضرورية لتجهيز واستخدام المعلومات والمعرفة المخزنة. نظرا لأن محتوى المخططات وهيكلها الخاص بمجال محدد هي شخصية مميزة، فإن ريادة الأعمال لا يزالون يمتلكون نطاقا واسعا من المعرفة والمعلومات، مما قد يفيدهم في الوصول إلى أداء الخبراء والتأهب لفرص العمل. (Tang et al., 2012:79)

2. التعاون والتواصل اليقظ Alert association and connection

يركز التعاون والتواصل على تلقي معلومات جديدة، وإبداع، وجعل الإضافات منطقية. كونها حسابات عن كيفية تطبيق المعلومات أو اضافتها. كما تسمح للفرد بخيارات وإمكانيات أكثر تنظيما وتتيح تواصل فريد. وبدلا من التقليل من الانحرافات والتركيز على التفاصيل ذات الصلة لعدة أجزاء من المعلومات، يمكن التعاون الأفراد من الوصول للصورة الشاملة إذ يمكن إجراء اتصالات بعيدة وغير مسبوقه. فإن التعاون (الارتباط) والاتصال بالمعرفة التي يحتمل أن تكون قابلة للتطبيق هي من السلوكيات الاستباقية. ويتم تحقيقها عن طريق التداول المتعمد للمعلومات، مثل إضافة أو حذف أو تفسير المعلومات نفسها بطرائق مختلفة. (Tang et al., 2012:80-81)

3. التقييم والحكم Evaluation and judgment

أن نظرية (Kirzner) تعالج مرحلة الاهتمام في التقييم وترتكز على الحكم على التغييرات أو التحولات أو المعلومات الجديدة وتحديد ما إذا كانت ستعكس فرصة عمل مع إمكانات الربح. فأن التقييم هنا لا يعني الاستفادة من الفرصة فقط بل ما إذا كانت هناك فرصة متاحة. إذ يسمح التقييم وبعد الحكم لأصحاب الأعمال بالحكم على محتوى المعلومات الجديدة، وتصفية المعلومات غير الضرورية، وإجراء تقييم لما إذا كانت المعلومات الجديدة تعكس أي فرصة عمل محتملة. عن طريق القيام بذلك، فإنه يعزز "الوعي الموقفي" لأصحاب المشاريع. وبدلا من ذلك، قد يتطلب التقييم من الأفراد الحصول على رؤى إضافية عن طريق البحث من أجل تعديل وإعادة النظر في البدائل ذات الصلة. فأن رواد الأعمال يتخذون أحكامهم استنادا إلى أنماطهم لتوضيح المعلومات المرتبطة بها فيما يتعلق بعدم تلبية حاجات السوق. (Tang et al., 2012:80-81)

المبحث الثالث / الجانب التطبيقي للبحث

اولا : فحص اداة قياس البحث واختبارها

تتعلق هذه بالتأكد من مدى مصداقية مقياس البحث ومدى الثبات في فقراته، إذ تعد هذه الخطوة الممهدة للقيام بعملية الوصف الاحصائي ومن ثم اختبار فرضيات البحث.

1. ترميز متغيرات البحث ووصفها : تشكل هذه الفقرة ضرورة لتسهيل مهمة قراءة المتغيرات والتعرف عليها خلال عملية اجراء التحليل الاحصائي للبيانات المستخرجة من الاستبانة، اذا يوضح جدول (1) رموز تلك المتغيرات وابعادها وعدد الفقرات في كل بعد ومصدر المقياس المعتمد وكما يأتي :

جدول (1) / ترميز وتوصيف متغيرات البحث الرئيسية وابعادها الفرعية

ت	المتغير	البعد الفرعي	عدد العبارات	الرمز	المصدر
1	خصائص المنظمة الذكية	1. الرؤية الاستراتيجية	7	Vis	(Schafer, 2009)
		2. ثقافة الجدارة	7	CUL	
		3. والحوافز والمكافأة	5	INCE	
2	سلوكيات العمل الاستباقية	1. تحمل المسؤولية	3	Res	(Parker&Collins, 2010)
		2. صوت الموظف	4	Emp	
		3. الابداع الفردي	3	IND	
		4. منع وقوع مشكلة	3	Dev	
3	التأهب الريادي	1. المسح والبحث اليقظ	6	SC	(Tang et al., 2012)
		2. التجميع والترابط اليقظ	3	ASS	
		3. التقييم والحكم	4	EVA	

المصدر: اعداد الباحثون باعتماد الادبيات ذات العلاقة

2. اختبار اداة قياس البحث: شكلت الاستبانة الاداة الرئيسية لقياس متغيرات البحث وتحديد مستوى الاستجابة الذي يحدده الافراد عينة البحث. وبسبب الاهمية التي تحتلها اداة القياس فلا بد من اجراء الاختبارات التالية للتأكد من دقة وصحة البيانات التي يتم الحصول عليها، وقد انه تم الاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي.

أ. الصدق البنائي التوكيدي لأداة القياس

بهدف ان يتحقق الباحثون من الصدق البنائي التوكيدي لأداة القياس استخدم الباحثون اسلوب التحليل العاملي التوكيدي (CFA) ويعد هذا التحليل أحد تطبيقات نمذجة معادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling) واعتمد في تطبيق هذا الاسلوب على البرنامج الاحصائي (Amos.V.20). وتتمثل اهمية هذا التحليل في تحقيق الاجابة عن التساؤلين (هل ان البيانات التي تم الحصول عليها من عينة البحث تتلاءم وتتسجم مع الأنموذج الفرضي للقياس؟ و(هل ان أنموذج القياس المستخدم "مقياس خصائص المنظمة الذكية، وسلوكيات العمل الاستباقية، والتأهب الريادي" يتكون بشكل فعلي ومؤكد من الابعاد المحددة، وهل الفقرات التي تضمنتها هذه الابعاد تتصف بالصدق ومقبولة احصائياً؟). وحتى يستطيع الباحثون من الاجابة على السؤالين انفا فانه يجب ان يكون هناك عنصر مقارنة احصائي مع النتائج التي تستخرج من التحليل العاملي التوكيدي، وذلك يتم عن طريق ما يسمى احصائياً بمؤشرات جودة المطابقة وقيم الاوزان (التشبعات) المعيارية الظاهرة على الاسهم، إذ تعرف هذه القيم بمعاملات الصدق البنائي والتي كلما كانت اكبر من (0.40) دل ذلك على صدق الفقرة، وفي ضوءه يتم قبول الأنموذج المفترض او رفضه، وكما موضح في جدول (2)

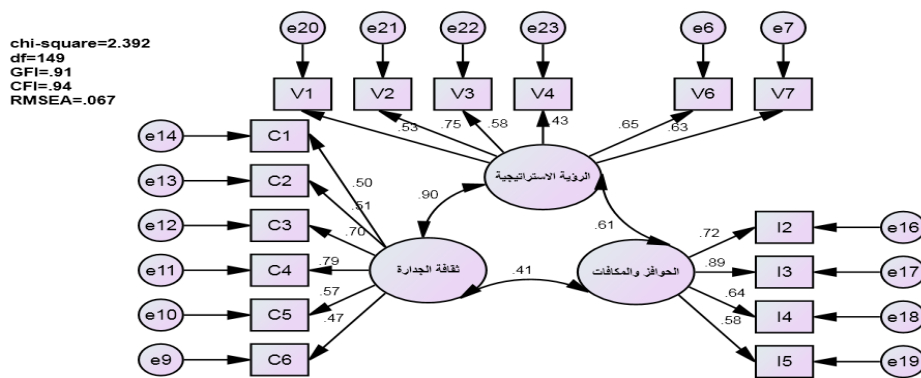
جدول (2) مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية

ت	المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة
1	النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية df	اقل من 5
2	حسن المطابقة <i>Goodness of Fit Index (GFI)</i>	اكبر من 0.90
3	مؤشر المطابقة المعياري <i>Normed Fit Index (NFI)</i>	اكبر من 0.90
4	مؤشر المطابقة المقارن <i>Comparative Fit Index (CFI)</i>	اكبر من 0.95
5	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي <i>Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)</i>	بين 0.08-0.05

Source: Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010) "Multivariate Data Analysis", 7th ed., Prentice Hall, Upper Saddle.

1) الصدق البنائي التوكيدي لمقياس خصائص المنظمات الذكية

تشير مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الركن الایسر من شكل (4) الى عدم صحة افتراض أن الـ (19) عبارة تقيس بنية (المنظمة الذكية عن طريق ابعادها الثلاثة). كما تبين عن طريق الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الاسهم التي تربط المتغيرات الكامنة (المتغيرات التي تكون غير قابلة للقياس) مع كل فقرة من فقرات المقياس، والتي تعرف بمعاملات الصدق ان هناك بعض الفقرات حصلت على معاملات انحدارية اقل من (0.40) وهي غير مقبولة احصائيا (Costello&Osborne,2005) وتلك الفقرات هي (V5,C7,I1) وهنا امام الباحثون إجراء ممكن العمل به وهو حذف الفقرات الاقل تشبعا وبعد الحذف تم التوصل الى مؤشرات جودة مطابقة ملائمة تثبت الصدق البنائي للمتغير وبعدد (16) وكما يوضحها الشكل (4) وجميعها مطابقة لمعيار المقارنة مع مؤشرات جودة المطابقة وهذا يؤكد بان البيانات التي سحبت من عينة البحث مطابقة لأنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس المنظمة الذكية.

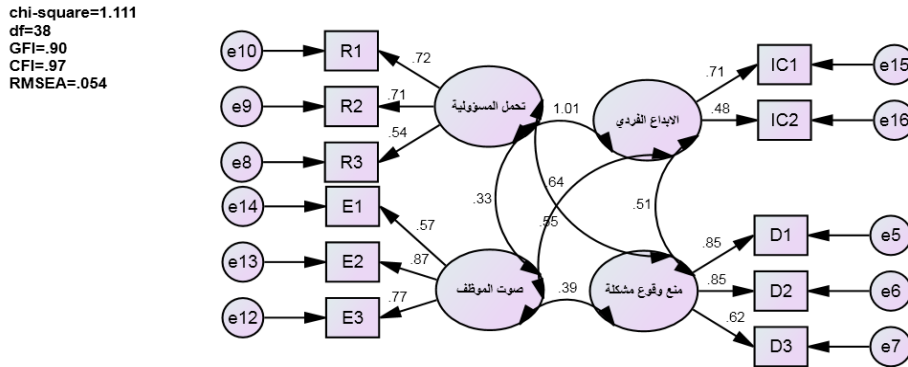


شكل (4) / الصدق البنائي التوكيدي لمقياس المنظمة الذكية

2) الصدق البنائي التوكيدي لمقياس سلوكيات العمل الاستباقية

تبين مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في شكل (5) الى عدم صحة افتراض أن الـ (13) فقرة تقيس بنية (سلوكيات العمل الاستباقية) بأبعاده الاربعة ووفقا للأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الاسهم يمكن الحكم على عدم صدق بعض تلك الابعاد الفرعية لان قيمتها اقل من (0.40) وهي غير مقبولة احصائيا. اذ ان تشبعات الفقرات (E4,IC3) كانت اقل من القيمة المطلوبة احصائيا وعليه سيتم حذفها من الأنموذج, بعد عملية حذف الفقرات التي تقل تشبعاتها عن (0.40). اصبحت تشبعات الفقرات المتبقية جميعها اعلى من النسبة المحددة احصائيا مما يشير الى الحكم على صدق تلك العبارات في التعبير عن الابعاد التي

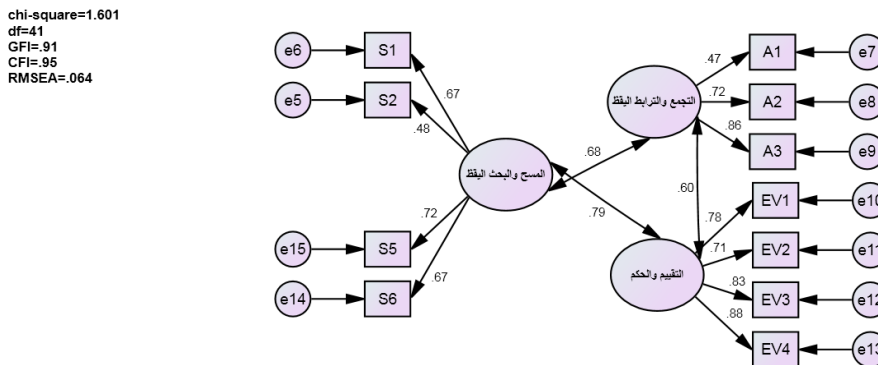
تتنمي لها، أي ان الاسهم الخارجة من المتغيرات الكامنة حصلت على معاملات صدق اعلى من الحد الادنى للقيمة المقبولة (0.4) لثبات الصدق البنائي التوكيدي للابعاد الفرعية المرتبطة بها. اما لغرض التأكد من ان هذه الابعاد الفرعية تقيس متغير ذو اربع ابعاد رئيسية فان مؤشرات جودة المطابقة الموجود في شكل (5) تشير عن طريق مقارنتها مع جدول (2) (مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية) بان هذه الفقرات (11) تقيس اربع ابعاد رئيسية وليس بعد واحد لان قيم هذه المؤشرات مطابقة لقواعد معادلة النمذجة الهيكلية. وهذا يؤكد بان البيانات التي سحبت من عينة البحث مطابقة لأنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس سلوكيات العمل الاستباقية.



شكل (5) / الصدق البنائي التوكيدي لمقياس سلوكيات العمل الاستباقية

3) الصدق البنائي التوكيدي لمقياس التأهب الريادي

تظهر مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في اسفل شكل(6) الى عدم صحة افتراض أن الـ(13) عبارة تقيس بنية (متغير التأهب الريادي) التي تتكون من ثلاث ابعاد اساسية وفي ضوء الأوزان الانحدارية المعيارية التي ظهرت على الاسهم التي تربط المتغيرات الكامنة مع كل فقرة من فقرات المقياس يمكن الحكم على عدم صدق بعض العبارات لان قيمتها اقل من (0.40) وهي غير مقبولة احصائياً (Costello&Osborne,2005). اذ يتبين ان العبارات (S3,S4) كان نسب تشبعها اقل من النسبة المقررة لقبول الأنموذج ومن ثم تم حذفها من الأنموذج وبعد الحذف تبين تحسن تشبعات الفقرات فضلا عن مؤشرات جودة المطابقة وكما يعرضها شكل(6)



شكل (6) / الصدق البنائي التوكيدي لمقياس التأهب الريادي

3. **الثبات البنائي لأداة القياس** : اعتمد الباحثون في قياس الثبات البنائي لأداة القياس الخاصة بالبحث الحالي على اختبار كرونباخ الفا وقد تم حساب معامل الثبات للأداة باستخدام معامل ارتباط الفا كرونباخ الموضح في الجدول (3) :

جدول (3) / معاملات الثبات لأداة قياس البحث

متغيرات البحث	كرونباخ الفا	الابعاد الفرعية	كرونباخ الفا
المنظمة الذكية	0.76	1. الرؤية الاستراتيجية	0.72
		2. ثقافة الجدارة	0.71
		3. الحوافز والمكافاة	0.75
سلوكيات العمل الاستباقية	0.72	1. تحمل المسؤولية	0.69
		2. صوت الموظف	0.66
		3. الابداع الفردي	0.78
		4. منع وقوع المشكلة	0.80
التأهب الريادي	0.73	1. عملية المسح والبحث اليقظ	0.70
		2. التجميع والترابط اليقظ	0.68
		3. التقييم والحكم	0.88

المصدر: اعداد الباحثون باعتماد مخرجات برنامج Spss. V.23

نلاحظ من جدول (3) بان قيم معامل كرونباخ الفا قد تراوحت بين (0.66-0.88) وهي مقبولة إحصائيا في البحوث الإدارية والسلوكية لان قيمتها اكبر (0.60) والتي تدل على ان الاداة تتصف بالاتساق والثبات الداخلي .

ثانيا: الوصف الاحصائي : عرض نتائج استجابات عينة البحث

تقيس هذه الفقرة مستوى الاجابة والاهمية النسبية عن المتغيرات الرئيسة وابعادها وتفسيرها. وبهدف التحديد الافضل لمستوى استجابات الافراد عينة البحث فقد اعتمد الباحثون في تحديد مستويات المقارنة للفئات على رأي (Dewberry, 2004: 15) الذي اشار الى انه في حالة اعتماد الباحثون على مقياس ليكرت الخماسي (اتفق تماما-لا اتفق تماما) فان هناك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات. وتحدد الفئة عن طريق ايجاد طول المدى (5-1=4)، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) \ 5 = 0.80) (4). وبعد ذلك يضاف (0.80) الى الحد الادنى للمقياس (1) او يطرح من الحد الاعلى للمقياس (5)، وتكون الفئات كما في جدول (4) الاتي

جدول (4) / تصنيف فئات الوصف الاحصائي

المستوى	الفئات	تسلسل الفئة
منخفض جدا	1 - 1.80	1
منخفض	1.81 - 2.60	2
معتدل	2.61 - 3.40	3
مرتفع	3.41 - 4.20	4
مرتفع جدا	4.21 - 5.00	5

المصدر: اعداد الباحثون باعتماد الادبيات

1. **متغير خصائص المنظمة الذكية** : تتعلق هذه الفقرة بالوصف الاحصائي لمتغير خصائص المنظمة الذكية الذي تضمن ثلاث ابعاد هي (الرؤية الاستراتيجية، وثقافة الجدارة، والحوافز والمكافآت) اذ يوضح الجدول (5) معايير الوصف الاحصائي لاستجابات عينة البحث المتمثلة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية اتجاه متغير خصائص المنظمة الذكية. اذ نلاحظ في هذا الجدول بان بعد ثقافة الجدارة قد حصل على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (3.92) وبانحراف معياري (0.589). يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذا البعد، وضمن مستوى اجابة "مرتفع". في حين حصل البعد الرؤية الاستراتيجية على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.37) وبانحراف معياري بلغ (0.668). يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث وضمن مستوى اجابة "معتدل". ووفقا لما تقدم، فان المعدل العام لمتغير خصائص المنظمة المتعلمة بلغ (3.69) وبانحراف معياري عام بلغ (0.663). وقد حصل هذا المتغير على مستوى اجابة "مرتفع" وكانت الاهمية الترتيبية لهذا المتغير مقارنة مع المتغيرات الاخرى للبحث في التسلسل (1). ويتبين للباحث عن طريق الفقرات المطروحة ان العينة لديها قناعة باهمية توافر خصائص المنظمات الذكية في شركة اسيا سيل وان هذا الاعتقاد ضمن حدود معينة تعكس توافر تلك الخصائص في الشركة المبحوثة عن طريق توافر ابعادها الثلاث التي اشارت النتائج الى ارتفاع متوسطها الحسابي ومن ثم انعكاس مدى توافرها في عمل شركة اسيا سيل للاتصالات بناء على اراء عينة البحث.

جدول (5) / المتوسطات والانحرافات ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لمتغير خصائص المنظمات الذكية (N= 42)

ت	البعد	M	S.D.	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	الرؤية الاستراتيجية	3.37	.668	معتدل	3
2	ثقافة الجدارة	3.92	.589	مرتفع	1
3	الحوافز والمكافاة	3.79	.732	مرتفع	2
	المعدل العام	3.69	.663	مرتفع	

المصدر: اعداد الباحثون باعتماد مخرجات برنامج Spss, V.23

2. **متغير سلوكيات العمل الاستباقية** : يبين جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لاستجابات عينة البحث اتجاه متغير سلوكيات العمل الاستباقية. اذ يشير هذا الجدول الى ان الفقرة بعد صوت الموظف قد حصل على اعلى المتوسطات الحسابية بلغ (4.34) وبانحراف معياري (0.584). يبين انسجام اجابات عينة البحث اتجاه هذا البعد، وضمن مستوى اجابة "مرتفع". من جانب اخر بعد منع وقوع المشكلة على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (2.54) وبانحراف معياري بلغ (1.084) يؤكد انسجام اجابات الافراد عينة البحث وضمن مستوى اجابة "منخفض". وفي ضوء ما جاء انفا، فان المعدل العام لمتغير سلوكيات العمل الاستباقية بلغ (3.38) وبانحراف معياري بلغ (0.778). وقد حصل هذا المتغير على مستوى اجابة "معتدل" وان الاهمية النسبية لهذا المتغير مقارنة مع المتغيرات الاخرى

على التسلسل (2). بشكل اجمالي اشارت اجابات افراد العينة الى انسجام واضح بين افراد العينة فهم يعتقدون بتوافر سلوكيات العمل الاستباقية في شركتهم.

جدول (6) // المتوسطات والانحرافات ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لمتغير سلوكيات العمل الاستباقية (N=42)

ت	الابعاد الفرعية	M	S.D.	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	تحمل المسؤولية	3.20	.842	معتدل	3
2	صوت الموظف	4.34	.584	مرتفع	1
3	الابداع الفردي	3.45	.636	مرتفع	2
4	منع وقوع المشكلة	2.54	1.048	منخفض	4
	المعدل العام	3.38	.778	معتدل	

المصدر: اعداد الباحثون باعتماد مخرجات برنامج SPSS V.23

3. متغير التأهب الريادي: يظهر جدول (7) البيانات الخاصة بالوصف الاحصائي لمتغير التأهب الريادي. اذ يظهر هذا الجدول بان بعد عملية المسح والبحث اليقظ قد حصل على اعلى المتوسطات الحسابية بلغ (3.96) وبانحراف معياري (2.50). يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث، وضمن مستوى اجابة "مرتفع". في حين حصل البعد التجميع والترابط اليقظ على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (2.66) وبانحراف معياري بلغ (0.945). يبين انسجام وتناغم اجابات الافراد عينة البحث اتجاه هذ البعد وضمن مستوى اجابة "معتدل". ووفقا لما تقدم، فان المعدل العام لمتغير التأهب الريادي بلغ (3.23) وبانحراف معياري بلغ (0.765). وقد حصل هذا المتغير على مستوى اجابة "معتدل" وكانت الاهمية الترتيبية لهذا المتغير مقارنة مع المتغيرات الاخرى للبحث في التسلسل (3). ويتبين للباحث عن طريق اجابات الافراد عينة البحث ان هناك ثلاثم جيد بين ما يؤمن به الافراد من توافر سمات التأهب الريادي في شركة اسيا سيل التي يعملون بها وهذا يعد مؤشر جيد للشركة عينة البحث.

جدول (7) // المتوسطات والانحرافات ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لمتغير التأهب الريادي (N= 42)

ت	العبرة	M	S.D.	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	عملية المسح والبحث اليقظ	3.96	.250	مرتفع	1
2	التجميع والترابط اليقظ	2.66	.945	معتدل	3
3	التقييم والحكم	3.08	1.099	معتدل	2
	المعدل العام	3.23	.765	معتدل	

المصدر: اعداد الباحثون باعتماد مخرجات برنامج SPSS. V23

والجدول (8) يلخص الوصف الاحصائي لمتغيرات البحث الرئيسية وكذلك المعدل العام لها فيما يخص المتوسط والانحراف ودرجة الاجابة والاهمية الترتيبية وكالاتي:

جدول(8) // المتوسطات والانحرافات ودرجة الاجابة والاهمية الترتيبية لمتغيرات البحث (N= 42)

الاهمية الترتيبية	درجة الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغير الرئيس
1	مرتفع	.663	3.69	خصائص المنظمة الذكية
2	معتدل	.778	3.38	سلوكيات العمل الاستباقية
3	معتدل	.765	3.23	التأهب الريادي
	مرتفع	.735	3.43	المعدل العام لمتغيرات البحث

المصدر: اعداد الباحثون باعتماد مخرجات برنامج Sps. V.23

ونلاحظ عن طريق عرض بيانات الجدول انفا بان متغير خصائص المنظمة الذكية احتل المرتبة الاولى من حيث توافره حسب وجهات نظر عينة البحث ثم يأتيه متغير سلوكيات العمل الاستباقية ثم متغير التأهب الريادي وان المعدل العام للمتغيرات بشكل عام حقق مستوى استجابة مرتفع مما يؤكد تحقق توافر تلك المتغيرات بشكل لا باس به في الشركة عينة البحث وفقا لإجابات عينة البحث.

ثالثا: اختبار الفرضيات

تشكل هذه الخطوة الاخيرة في الجانب العملي والتي تستهدف اختبار الفرضيات, اذ يستكشف الباحثون بها مستوى علاقات الارتباط بين متغيرات البحث من جهة ومن جهة اخرى يختبر مدى قدرة تفسير وتأثير متغيراته المستقلة في المتغير المعتمد وما يشار اليه بهذا الصدد ان الأنموذج العلمي الذي يسعى الباحثون لاختباره هو الأنموذج الوسيط اذ يتكون من المتغير المستقل متمثلا بـ(خصائص المنظمات الذكية) والمتغير الوسيط متمثلا بـ(سلوكيات العمل الاستباقية) والمتغير المعتمد متمثلا بـ(التأهب الريادي) :

1. اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

تهتم هذه الفقرة باختبار فرضيات البحث المتعلقة بعلاقات الارتباط بين متغيرات البحث الثلاث والمتمثلة بـ(خصائص المنظمات الذكية, وسلوكيات العمل الاستباقية والتأهب الريادي) وقد اعتمد في هذا البحث على معامل الارتباط البسيط (Person) لاختبار الفرضيات الرئيسية الثلاث ووفق الفقرات الفرعية الاتية :

أ. اختبار فرضية الارتباط الرئيسية الاولى: التي نصت (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خصائص المنظمات

الذكية وسلوكيات العمل الاستباقية بأبعادها) ولغرض بيان مدى علاقات الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط استخدم الباحثون اختبار (Pearson) لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى اذ يظهر الجدول(10) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين ابعاد (خصائص) المنظمات الذكية وسلوكيات العمل الاستباقية. وقبل الخوض في اختبار الفرضيات الفرعية لهذه الفرضية فان جدول(10) يشير الى حجم العينة (42) ونوع الاختبار (2-tailed). ومختصر (Sig.) في الجدول يشير الى اختبار معنوية معامل الارتباط عن طريق مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير ان يظهر قيمها. فاذا ظهر وجود علامة (***) على معامل الارتباط فان هذا يعني بان قيمة (t) المحسوبة اكبر من الجدولية. ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen&Cohen,1983)، وكما في جدول(9) الاتي :

جدول (9) قيم ومستويات علاقة الارتباط

ت	قيمة معامل ارتباط	مستوى علاقة الارتباط
1	أقل من (0.10)	علاقة ارتباط منخفضة
2	من (0.10) الى (0.30)	علاقة ارتباط معتدلة
3	أعلى من (0.30)	علاقة ارتباط قوية

المصدر: اعداد الباحثون باعتماد الادبيات

إذ يشير جدول (10) لوجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين متغير المنظمة الذكية وسلوكيات العمل الاستباقية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما ($.78^{**}$) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بينهما، وإن ما يدعم ذلك هو معنوية علاقة الارتباط التي ظهرت عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة بلغت (99%) فضلا عن علاقة ابعاد المنظمة الذكية وسلوكيات العمل الاستباقية التي كانت جميعها معنوية وبمستوى علاقة ارتباط قوية والجدول (10) يوضح تلك العلاقة، إذ يتضح قبول الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على إنه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خصائص المنظمة الذكية وسلوكيات العمل الاستباقية). عند مستوى معنوية (1%) أي إن نتيجة القرار هو قبول الفرضية بدرجة ثقة قدرها (99%).

جدول (10) مصفوفة معاملات الارتباط بين ابعاد (خصائص) المنظمة الذكية وسلوكيات العمل الاستباقية

Correlations						
		الرؤية الاستراتيجية	ثقافة الجدارة	الحوافز والمكافاة	المنظمة الذكية	سلوكيات العمل الاستباقية
سلوكيات العمل الاستباقية	Pearson Correlation	.792**	.590**	.548**	.780**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	42	42	42	42	42
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						

المصدر: مخرجات برنامج spss v.23

ب. اختبار فرضية الارتباط الرئيسة الثانية: والتي نصت (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خصائص المنظمات الذكية والتأهب الريادي بأبعاده) إذ يتبين وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين متغير خصائص المنظمة الذكية والتأهب الريادي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما ($.723^{**}$) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين المتغيرين، وإن ما يدعم ذلك هو معنوية علاقة الارتباط التي ظهرت عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة بلغت (99%) فضلا عن تحقيق جميع ابعاد المنظمة الذكية علاقة ارتباط ايجابية وقوية مع متغير التأهب الريادي والجدول (11) يوضح تلك العلاقة، إذ يتضح قبول الفرضية الرئيسة الثانية عند مستوى معنوية (1%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

جدول (11) مصفوفة معاملات الارتباط بين ابعاد (خصائص) المنظمات الذكية والتأهب الريادي

Correlations						
		الرؤية الاستراتيجية	ثقافة الجدارة	الحوافز والمكافاة	المنظمة الذكية	التأهب الريادي
التأهب الريادي	Pearson Correlation	.699**	.604**	.493**	.723**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	
	N	42	42	42	42	42
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						

المصدر: مخرجات برنامج spss v.23

ج. اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة : والتي نصت (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد سلوكيات العمل الاستباقية والتأهب الريادي بأبعاده) اذ يظهر جدول (12) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (**Pearson**) التي تبين وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين بلغت (0.68^{**}) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين متغير سلوكيات العمل الاستباقية والتأهب الريادي، وإن ما يدعم ذلك معنوية علاقة الارتباط التي ظهرت عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة بلغت (99%) فضلا عن ايجابية العلاقة بين ابعاد سلوكيات العمل الاستباقية والتأهب الريادي والتي كانت جميعها ضمن علاقة ارتباط قوية وطردية ودالة احصائيا، اذ يتضح قبول الفرضية الرئيسية الثالثة عند مستوى معنوية (1%) و(5%) أي إن نتيجة القرار قبول الفرضية بدرجة ثقة قدرها (99%) و(95%).

جدول (12) مصفوفة معاملات الارتباط بين ابعاد سلوكيات العمل الاستباقية والتأهب الريادي

Correlations							
		تحمل المسؤولية	صوت الموظف	الابداع الفردى	منع وقوع المشكلة	سلوكيات العمل الاستباقية	التأهب الريادي
التأهب الريادي	Pearson Correlation	.565**	.481* *	.334*	.600**	.680**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.031	.000	.000	
	N	42	42	42	42	42	42
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).							
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							

المصدر: مخرجات برنامج Spss v.23

2. اختبار اتجاهات التأثير بين متغيرات البحث: ان الهدف الاساس لهذه الفقرة هي اختبار فرضيات التأثير الخاصة بمتغيرات البحث والتي تتمحور حول التأثير المباشر وغير المباشر بين تلك المتغيرات ووفقا لطريقة بارون وكيني لاختبار الأنموذج الوسيط والذي تضمنته الفرضية الرئيسية الرابعة والخامسة والسادسة، وقد استخدم الباحثون لهذا الغرض تحليل الانحدار البسيط (**Simple Regression Analysis**) الذي عن طريقه يتم تحديد التأثير المباشر بين المتغيرات واما التأثير غير المباشر فتم استخدام طريقة بارون وكيني وهي تعد من الطرق الجيدة لاختبار تأثير المتغير الوسيط على العلاقة بين المتغير المستقل والمعتمد. ومن أجل اختبار معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط استخدم الباحثون أيضا اختبار (**F**) إذ يوجد تأثير معنوي إذا كانت قيمة (**F**) المحسوبة أكبر من قيمة (**F**) الجدولية ولا يوجد هذا التأثير إذا كانت قيمة (**F**) المحسوبة أصغر من قيمة (**F**) الجدولية عند المستوى (0.01) وباستخدام برنامج (**spss v.23**) ووفق الفقرات الآتية:

أ. اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة : والتي نصت (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لخصائص المنظمات الذكية في سلوكيات العمل الاستباقية) وللتأكد من مدى صحتها قام الباحثون بأجراء اختبار الانحدار الخطي اذ تظهر نتائج الجداول (13)،(14)،(15) الآتي:

❖ إن قيمة (**F**) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (62.199) عند مستوى دلالة (0.01). و بناء عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة معنوية لخصائص المنظمات الذكية في سلوكيات العمل الاستباقية وبدرجة ثقة (99%).

جدول (13)/قيمة F المحسوبة لعلاقة التأثير لمتغير خصائص المنظمات الذكية في سلوكيات العمل الاستباقية (N=42)

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	Df.	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.637	1	8.637	62.199	.000 ^b
	Residual	5.554	40	.139		
	Total	14.191	41			
a. Dependent Variable: سلوكيات العمل الاستباقية						
b. Predictors: (Constant), المنظمة الذكية						

المصدر : من اعداد الباحثون بالاعتماد على برنامج SPSS V. 23

❖ يتضح من قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.609). بان خصائص المنظمة الذكية قادره على تفسير ما نسبته (60.9%) من التغيرات التي تطرأ على سلوكيات العمل الاستباقية في شركة اسيا سيل للاتصالات عينة البحث. أما النسبة المتبقية والبالغة (39.1%) فتعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخله في أنموذج البحث.

جدول (14)/قيمة R^2 المحسوبة لعلاقة التأثير لمتغير خصائص المنظمات الذكية في سلوكيات العمل الاستباقية (N=42)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.780 ^a	.609	.599	.37264
a. Predictors: (Constant), المنظمة الذكية				

المصدر : من اعداد الباحثون بالاعتماد على برنامج SPSS V. 23

❖ يتضح عن طريق قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.840). بان زيادة مستوى توافر خصائص المنظمة الذكية بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة سلوكيات العمل الاستباقية بنسبة (84%) من وحدة انحراف معياري واحد اذا تقبل الفرضية.

جدول (15)/ قيمة β المحسوبة لعلاقة التأثير لمتغير خصائص المنظمات الذكية في سلوكيات العمل الاستباقية (N=42)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.281	.398	.780	.705	.485
	CO	.840	.107		7.887	.000
a. Dependent Variable: سلوكيات العمل الاستباقية						

المصدر : من اعداد الباحثون بالاعتماد على برنامج SPSS V. 23

2. اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة : والتي نصت (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لخصائص المنظمات الذكية في التأهب الريادي) وللتأكد من مدى صحتها قام الباحثون بأجراء اختبار الانحدار الخطي اذ تظهر نتائج الجداول (16)،(17)،(18) الاتي:

❖ إن قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (43.860) عند مستوى دلالة (0.01). و بناء عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة معنوية لخصائص المنظمات الذكية في التأهب الريادي وبدرجة ثقة (99%).

جدول (16)/قيمة F المحسوبة لعلاقة التأثير لخصائص المنظمات الذكية في التأهب الريادي (N=42)

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.994	1	7.994	43.860	.000 ^b
	Residual	7.291	40	.182		
	Total	15.285	41			
a. Dependent Variable: التأهب الريادي						
b. Predictors: (Constant), المنظمة الذكية						

المصدر : من اعداد الباحثون بالاعتماد على برنامج SPSS V. 23

❖ قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (.523) أي أن متغير خصائص المنظمات الذكية يفسر ما نسبته (52.3%) من التغيرات التي تطرأ على التأهب الريادي. والنسبة الباقية (47.7%) تسهم بها متغيرات أخرى غير داخلية بأنموذج البحث.

جدول (17)/قيمة R^2 المحسوبة لعلاقة التأثير لخصائص المنظمات الذكية في التأهب الريادي (N=42)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.723 ^a	.523	.511	.42694
a. Predictors: (Constant), المنظمة الذكية				

المصدر : من اعداد الباحثون بالاعتماد على برنامج SPSS V. 23

❖ بلغ معامل الميل الحدي (β) (.808). أي أن الزيادة بتغير خصائص المنظمات الذكية بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي لزيادة التأهب الريادي بنسبة (80.8%) من وحدة انحراف معياري واحد وبما ان علاقة التأثير معنوية عليه تقبل الفرضية.

جدول (18)/قيمة (β) المحسوبة لعلاقة التأثير لخصائص المنظمات الذكية في التأهب الريادي (N=42)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.252	.456	.723	.552	.584
	المنظمة الذكية	.808	.122		6.623	.000
a. Dependent Variable: التأهب الريادي						

المصدر : من اعداد الباحثون بالاعتماد على برنامج SPSS V. 23

3. اختبار الفرضية الرئيسية السادسة : تتعلق الفرضية السادسة باختبار الدور الوسيط لسلوكيات العمل الاستباقية في العلاقة بين خصائص المنظمات الذكية والتأهب الريادي، والتي نصت (يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية لخصائص المنظمات الذكية في تعزيز التأهب الريادي عن طريق سلوكيات العمل الاستباقية) ومن اجل اختبار الدور الوسيط فقد اعتمد الباحثون طريقة (Baron&Kenny, 1986) وهي من الطرائق المعروفة جدا على مستوى الدراسات الاجنبية. وتتضمن الخطوات الاتية :

- أ- وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل في المتغير الوسيط.
 ب- وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل في المتغير المعتمد.
 ج- وجود تأثير معنوي للمتغير الوسيط في المعتمد ضمن معادلة تحليل الانحدار الثالثة وبوجود المتغير المستقل كمتغير رقابي.
 د- وتتضمن الخطوة الثالثة جانبين هما :-
- ❖ اذ انخفضت قيمة معامل التأثير في المعادلة الثالثة عن قيمتها في المعادلة الثانية فهذا يعني أن هناك دورا وسيطا جزئيا بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد.
- ❖ اذ كانت قيمة معامل التأثير صفر (**Zero-effect**) في المعادلة الثالثة عن قيمتها في المعادلة الثانية فهذا يعني بأن هناك دورا وسيطا كاملا بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد.

اذ ان الخطوة الاولى تعكس العلاقة التأثيرية لخصائص المنظمات الذكية في سلوكيات العمل الاستباقية اما الخطوة الثانية فأنها تعكس العلاقة التأثيرية لخصائص المنظمات الذكية في التأهب الريادي. اما الخطوة الاخيرة تتمثل بالعلاقة التأثيرية لسلوكيات العمل الاستباقية في التأهب الريادي بوجود خصائص المنظمات الذكية. وفي ضوء نتائج جدول (13) يتبين تحقق الشرط الاول والخاص بوجود تأثير ذو دلالة معنوية للمتغير المستقل (خصائص المنظمات الذكية) في المتغير الوسيط (سلوكيات العمل الاستباقية)، اما الخطوة الثانية، تشير النتائج الى وجود تأثير ذو دلالة معنوية لخصائص المنظمات الذكية في التأهب الريادي. اما قيمة (F) فقد كانت معنوية مما يبين القوة الاحصائية للأنموذج المختبر. وتغطي هذه النتائج الى تحقق الشرط الثاني من شروط اختبار المتغير الوسيط (**Mediator Variable**) وفق طريقة كلا من **Baron&Keeney**. ويعرض جدول (19) نتائج اختبار الخطوة الثالثة من خطوات اختبار المتغير الوسيط على وفق طريقة (**Baron&Keeney, 1986**) اذ نلاحظ وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين سلوكيات العمل الاستباقية والتأهب الريادي بوجود خصائص المنظمة الذكية كمتغير رقابي بلغت ($\beta=0.306$) ($P<0.01$). ويستنتج من النتائج المذكورة انفا أن المسار الانحداري حقق الشرط الاول والثاني والثالث وهو المسار من متغير خصائص المنظمات الذكية الى متغير سلوكيات العمل الاستباقية الى متغير التأهب الريادي وعليه ننقل لملاحظة قيمة معامل التأثير بين المتغير المستقل والمعتمد فاذا كانت هذه القيمة قد انخفضت في المعادلة الثالثة عن قيمتها في المعادلة الثانية) فإن هذا يعني بأن سلوكيات العمل الاستباقية تتوسط العلاقة بين المتغير المستقل والمعتمد بشكل جزئي (**Partial Mediation**)، اما اذا تحولت القيمة الى قيمة صفرية (عدم وجود تأثير فإن هذا يعني بأن المتغير يتوسط بشكل تام العلاقة بين المتغير المستقل والمعتمد). وعليه فان متغير سلوكيات العمل الاستباقية يتوسط بشكل جزئي العلاقة بين خصائص المنظمات الذكية والتأهب الريادي، لان قيمة معامل بيتا في الخطوة الاولى لمتغير سلوكيات العمل الاستباقية انخفضت من ($\beta=0.808$) ($P<0.01$) الى ($\beta=0.551$, $P<0.01$) في الخطوة الثالثة. مع ملاحظة قيمة F المحسوبة اكبر من الجدولية فهي معنوية عند مستوى (1 %) مما يدل على القوة الاحصائية للأنموذج في جدول (20).

جدول (19)/نتائج اختبار تحليل المتغير الوسيط الخطوة الثالثة والرابعة لمتغير سلوكيات العمل الاستباقية

Coefficients ^a						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	F	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	.166	.448		.370	.713
	المنظمة الذكية	.551	.190	.493	24.522**	.006
	سلوكيات العمل الاستباقية	.306	.177	.295		4.731

a. Dependent Variable: التأهب الريادي

المصدر اعداد الباحثون باعتماد مخرجات برنامج SPSS V.23

وبهدف التحقق من حقيقة توسط سلوكيات العمل الاستباقية للعلاقة بين خصائص المنظمات الذكية والتأهب الريادي وفق (Baron&Kenny,1986:1177)فانه يجب اجراء اختبار (Sobel) ليتم التحقق من معنوية الافتراضات الخاصة بالدور الوسيط للمتغيرات المذكورة انفا، وهذا الاختبار يستهدف معنوية التأثير غير المباشر. اذ صمم (Preacher&Leonardelli,2001) برنامج حسابي لأجراء هذا الاختبار (متوفر على شبكة المعلومات العنكبوتية فقط اذ يقوم الباحثون بإدخال البيانات المطلوبة ويضغط كلمة حساب تخرج النتائج)والتي تعرض نتائجه في جدول (19)،والتي تدل بحسب قيمة (p-value) بمعنوية نتائج اختبار الدور الوسيط. وهذا الاختبار يحتاج لمعاملات غير معيارية (Unstandrized Coefficients) والاختفاء المعيارية للمسار الانحداري الذي يخص الخطوة الاولى للعلاقة بين المتغير المستقل والوسيط والمسار الانحداري الذي يتعلق بالعلاقة بينهما.

وعن طريق هذا الاختبار نستخرج قيمة (Z-Value)، واذا كانت اكبر من (1.96) فان هذا يشير ان متغير سلوكيات العمل الاستباقية هو متغير وسيط اي ان يوجد تأثير غير المباشر هو حقيقي والعكس صحيح اذا كانت قيمة (Z-Value) اقل. اذ نلاحظ عن طريق نتائج جدول (19) أن العلاقة المفترضة ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) لان قيمة (Z-Value) له كانت اكبر من (1.96). وهذه النتائج تفيد بان التأثيرات غير المباشرة لهذا المتغير هي حقيقية وذات دلالة معنوية لتوسط متغير سلوكيات العمل الاستباقية للعلاقة بين خصائص المنظمات الذكية والتأهب الريادي.

جدول (20)/نتائج اختبار Sobel لتوسط متغير سلوكيات العمل الاستباقية

p-value	Sobel test – Z-Value	Inputs	Path
P < .01	5.062 **	1= 0.840 3= 0.808 Sa= 0.107 Sb= 0.122	المنظمة الذكية – سلوكيات العمل الاستباقية – التأهب الريادي

Note:1=unstandardized regression coefficient for the association between IV & mediator

3=unstandardized regression coefficient for the association between mediator &

DV

s_a = standard error of a

s_b = standard error of b

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

يتناول هذا المبحث استنتاجات البحث وتوصياته وفقاً للإطار النظري والتطبيقي للبحث وكما يأتي:

اولاً : الاستنتاجات :

1- خلص البحث بوجود ثلاث سمات ضرورية ومحدد أساس يجب توافره لأي منظمة تريد ان تصبح منظمة ذكية هي:

- أ.** تعتمد برامج تحفيزية تدعم كلا من الرؤية والثقافة والتي جاءت بالمرتبة الاولى في مدى ادراك افراد العينة لها.
- ب.** تتمتع بثقافة الجدارة التي تحترم أفكار كل فرد والتي جاءت بالمرتبة الثانية في مدى ادراك افراد العينة لها.
- ت.** امتلاك رؤية استراتيجية واضحة يتم الاستعانة بها طوال الوقت التي جاءت بالمرتبة الثالثة في مدى ادراك افراد العينة لها.
- ث.** بالرغم من ضرورة تلك السمات لكنها تبقى غير كافية لبناء المنظمة الذكية، إذ تتطلب تحقيق (الذكاء التنظيمي العالي كمحدد أساسي للانتقال من مفهوم المنظمة التقليدية لمفهوم المنظمة الذكية) الذي يمكن اكتسابه عندما يتم تجميع الافراد ذوي الذكاء والموهبة والمعرفة في إطار صياغة الرؤية الاستراتيجية وتكوين ثقافة الجدارة وبناء انظمة الحوافز والمكافآت المناسبة.

2- خلص البحث بوجود ثلاث عمليات مزدوجة ذات علاقة تكاملية تعزز تأهب المنظمة ريادياً اذا ما تم تأديتها بشكل استباقي هي:

- أ.** عمليتي المسح المستمر للبيئة الخارجية والبحث الاستباقي عن المعرفة الجديدة والفرص المربحة للتفوق على المنافسين والتان جاءتا بالمرتبة الاولى من حيث الأهمية حسب وجهة نظر افراد العينة لهما.
- ب.** عمليتي تقييم مواردها وامكاناتها وقدراتها بمختلف أنواعها (المالية والمادية والبشرية والمعرفية والتقنية و...) والحكم بمدى إمكانية التمييز والاستثمار الاستباقي للفرص البيئية المربحة والتان جاءتا بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية حسب وجهة نظر افراد العينة لهما.
- ت.** عمليتي التعاون والتواصل المستمرين مع جميع الجهات ذات العلاقة بالمنظمة وضمن مستوياتها الإدارية لدمج المعرفة السابقة والجديدة المكتسبة ضمن الزوج الأول من عمليات الفطنة الريادية بما يسمح بتجديد قاعدتها المعرفية والتان جاءتا بالمرتبة الثالثة من حيث الأهمية حسب وجهة نظر افراد العينة لهما.

3- خلص البحث لأهمية تشجيع السلوكيات ذات الطابع الاستباقي(تحمل المسؤولية، صوت الموظف، الابداع الفردي، منع وقوع المشكلة) للأفراد التي دعمت العلاقة التأثيرية وبشكل معنوي لخصائص المنظمات الذكية في تعزيز تأهبها الريادي وكالاتي:

- أ.** ان إشاعة ثقافة الحوار المفتوح والتواصل مع الموظف والتعرف على مشاكله في العمل عن قرب ومناقشة افكاره المقترحة في حلها فضلاً عن اشراكه في اتخاذ القرار سيسهم في تحقيق رؤية واهداف منظمته ويعزز ثقافة الجدارة فضلاً عن احيائه بالحوافز والمكافآت التي تدعم تلك التوجهات المتعلقة بخصائص المنظمة الذكية اما بما يتعلق بتعزيز التأهب الريادي فأن الانصات للموظف يقلل من الفجوة بين الإدارة العليا وموظفيها في المستويات الدنيا بوصفهم حلقة الوصل (المفقودة لدى المنظمات ذات الأداء المنخفض والنجاح المؤقت) التي تسهم بتحقيق الكفاءة عند تأدية عمليات التأهب الريادي(المسح والبحث، التعاون والتواصل، التقييم والحكم) للبيئة التنافسية المحتمة إذ جاء هذا السلوك الاستباقي بالمرتبة الاولى من حيث الأهمية.
- ب.** ان الابداع الفردي الموظف يعد المرحلة الأساسية لتحقيق الابداع التنظيمي الذي يسهم بشكل استباقي بتحقيق رؤية واهداف منظمته ويعزز ثقافة الجدارة واحترام أفكار الآخرين بوصفها رأس مال فكري مبدع مرتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى الحوافز والمكافآت التي تدعم الرؤية الاستراتيجية وثقافة المنظمة هذا من جانب خصائص المنظمة الذكية اما من جانب

تعزيز التأهب الريادي فأن الابداع الفردي يعد عامل نجاح حاسم لفاعلية تعزيز التأهب الريادي ويدعم التأدية الكفوة لعملياته الست (المسح والبحث، التعاون والتواصل، التقييم والحكم) بما يعزز قدرتها التنافسية بشكل يفوق منافسيها اذ جاء هذا السلوك الاستباقي بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية.

ت. ان الموظف المدرك للمسؤولية التي تقع على عاتقه في تأدية المهام المكلف بها سيسهم في تحقيق رؤية واهداف منظمته ويعزز ثقافة الجدارة واحترام أفكار الآخرين فضلا عن اولوية شموله بالحوافز والمكافآت التي تدعم الرؤية الاستراتيجية والثقافة وهذا يتعلق بخصائص المنظمة الذكية اما بما يتعلق بتعزيز التأهب الريادي فأن تحمل المسؤولية بشكل جاد وطوعي يسهم بالممارسة الكفوة للأزواج الثلاث لعمليات التأهب الريادي (المسح والبحث، التعاون والتواصل، التقييم والحكم) للبيئة التنافسية المحتدمة اذ جاء هذا السلوك الاستباقي بالمرتبة الثالثة من حيث الأهمية.

ث. ان اعتراف الموظف بوقوع الأخطاء التي سببت المشكلات وعدم التخوف من الاعتراف بها فضلا عن التعلم من الأخطاء السابقة وعدم معاقبته عليها سيمنع تكرار وقوعها مستقبلا وبذلك يسهم في تحقيق رؤية واهداف منظمته ويعزز ثقافة التعلم وبناء الخبرات بما يعزز خصائص المنظمة الذكية اما بما يتعلق بتعزيز التأهب الريادي فأن منع وقوع المشاكل بشكل سدا منيعا للانهيال التنظيمي فضلا عن مساهمتها الفاعلة عند تأدية عمليات التأهب الريادي (المسح والبحث، التعاون والتواصل، التقييم والحكم) والتقدم بخطى استباقية اسرع من المنافسين نحو استكشاف واستغلال الفرص الغير مدركة من قبلهم والتي تجعلها متصدرة تنافسيا اذ جاء هذا السلوك الاستباقي بالمرتبة الرابعة من حيث الأهمية.

4- خلاص البحث ان هناك دورا تأثيريا وسيطا فاعلا وذو دلالة معنوية عالية لتبني سلوكيات العمل الاستباقية في تعزيز العلاقة بين خصائص المنظمات الذكية والتأهب الريادي للشركات العاملة في قطاع الاتصالات المتنقلة ذات الطابع التقني المعتمد في جميع مفاصل العمل لتلك الشركات لا سيما عند تقديم الخدمات للزبائن.

ثانيا : التوصيات

1- ضرورة التركيز على تعزيز خصائص المنظمات الذكية التسع وخصوصا بما يتعلق بالرؤية الاستراتيجية للمنظمة والايان بها وتبنيها ضمن فلسفة الإدارة العليا لما لها من دورا فاعل في تعزيز توجهات المنظمة وتأهبها الريادي تجاه التغيرات والتطورات والمتطلبات المستقبلية اللازمة للبقاء في بيئة الاعمال التي تتصف بالديناميكية واللاتأكد والتغيير المستمرين.

2- ضرورة تبني جميع سلوكيات العمل الاستباقية الأربع لاسيما التركيز على اعتماد مبدأ حسن النية في التعامل مع الموظف عند تأديته لمهامه المنوطه به وعدم معاقبته على اخطائه الا عند تكرارها فأن اشاعت هكذا ثقافة سيسهم بشكل إيجابي في منع وقوع المشكلات فضلا عن تقاديها مستقبلا نتيجة لتراكمات الخبرة والحلول المتنوعة ضمن المخزون المعرفي السابق للتعامل مع الازمات.

3- ضرورة ممارسة عمليات التأهب الريادي الست مع التركيز بشكل اكبر على عمليات التعاون والتواصل مع جميع الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة داخليا وخارجيا لضمان تدفق المعرفة والموارد الأخرى لمتخذي القرار ويمكن تحقيق ذلك باعتماد قنوات اتصال متنوعة وعقد اجتماعات دورية مع مقدمي الخدمات كونهم ذوي تماس مباشر مع الزبائن وعلى دراية كاملة بحاجاتهم ورغباتهم غير مشبعة، ومناقشتهم ومشاركتهم باتخاذ القرارات المتعلقة بمدى إمكانية تلبيةها بما يسهم في تعزيز قدرتها التنافسية والبقاء بالصدارة.

4- ضرورة الاستفادة الاستباقية من مقترحات الزبائن التي يتم طرحها شفويا مع موظفي مراكز تقديم الخدمات المنتشرة في عموم المحافظات فضلا عن الشكاوي المكتوبة والتعليقات في مواقع التواصل الاجتماعي وايصالها لمتخذي القرار بالسرعة الممكنة للتباحث بها ومدى إمكانية تبني تلك المقترحات من عدمه فضلا عن تقديم الحلول للمشكلات ومعالجة أسباب الشكاوي الواردة

لديها كذلك تقبل تعليقات الزبائن ضمن مواقع التواصل الاجتماعي بصدور ربح ومشاطرتهم الموضوعات التي لاقت اجماعاً منهم سواء ايجاباً لتعزيزها وتطويرها أم سلباً لتمييزها ومعالجتها لتفاديها مستقبلاً.

5- التركيز المتزامن على الاستفادة من الخصائص الذكية للمنظمات المعاصرة وتبني سلوكيات العمل الاستباقي وتحفيزها لمقدمي الخدمات ضمن مراكز الخدمة للشركة عينة البحث كونها يؤثران بشكل كبير في تحقيق تأهبها الريادي لاستباق استغلال الفرص غير مدركة من لدن المنافسين بما يكسبها ميزة المتحرك الأول في قطاع الاتصالات المتنتقلة.

The References المصادر

المصادر الأجنبية

Books:

1. Banerjee, Santo, & Erçetin, Sefika, Sule 2014 "Chaos, Complexity and Leadership 2012", Leadership in Teaching and Management in Classroom Settings, Springer Proceedings in Complexity, International Science Association, Springer Dordrecht Heidelberg New York London, Springer Science + Business Media Dordrecht 2014.
2. Cohen, J., and Cohen, P. 1983 "Applied Multiple Regression/ Correlation Analysis for the Behavioral Sciences", 2nd Ed. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
3. Dewberry Chris 2004 "Statistical Methods for Organizational Research : Theory and practice", First published by Routledge, Taylor & Francis Group, USA.
4. Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010) "Multivariate Data Analysis", 7th ed., Prentice Hall, Upper Saddle.
5. Wereda W., J. Paliszkievicz, I.T. Lopes, J. Woźniak, K. Szwarc, 2016 "Intelligent organization (IO) towards contemporary trends in the process of management – selected aspects", Military University of Technology, Warsaw, 2016.

Journals:

1. Adamczewski, Piotr 2016 "ICT solutions in intelligent organizations as challenges in a knowledge economy", De Gruyter Open, Journal of Management, Vol. 20, No. 2, pp.198–209.
2. Al-Kasasbeh, Mohammed Mufaddy, Saleh Alshekh Mohammad Al-Kasasbeh & Abeer Hmoud AL-Faouri, 2016 "Smart Organization Characteristics and its Impact on Social and Environmental Performance: An Empirical Study on Jordan Phosphate Mines Company", Canadian Center of Science and Education, International Journal of Business and Management; Vol. 11, No. 8.
3. Arefin, Md. Shamsul, Muhammad Raquib & Ishtiaque Arif 2015 "THE RELATIONSHIP BETWEEN HIGHPERFORMANCE WORK SYSTEMS AND PROACTIVE BEHAVIORS: THE MEDIATING ROLE OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT", European Scientific Journal, vol.11, No.2, 314–327.
4. Arturo Molina, Pedro Ponce, Miguel Ramirez, Gildardo Sanchez-Ante 2016 "Designing a S2-Enterprise (Smart x Sensing) Reference Model", Luis M. Camarinha-Matos; Hamideh

Afsarmanesh. 15th Working Conference on Virtual Enterprises (PROVE), Amsterdam, Netherlands. Springer, IFIP, Advances in Information and Communication Technology, AICT-434, pp.384-395, Collaborative, Systems for Smart Networked Environments.

5. Bakker, Arnold B., Maria Tims, & Daantje Derks, 2012 "Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement", Erasmus University Rotterdam, SAGE, human relations, 65(10), 1359-1378.
6. Bal, P. Matthijs, Dan S. Chiaburu, and Ismael Diaz 2011 "Does Psychological Contract Breach Decrease Proactive Behaviors? The Moderating Effect of Emotion Regulation", Queen Mary, University of London, SAGE, Group & Organization Management, 36(6) 722-758.
7. Baron, R. & Kenny, D. (1986) "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 51, No. 6, pp. 1173-1182.
8. Batistic, Sasa, Matej Cerne, Robert Kase, & Ivan Zupic, 2016 "The role of organizational context in fostering employee proactive behavior: The interplay between HR system configurations and relational climates", Elsevier Ltd., European Management Journal, (xxx), pp. 1-10.
9. Brosi, Prisca Matthias Sporrle, Isabell M. Welpe, 2018 "Do we work hard or are we just great? The effects of organizational pride due to effort and ability on proactive behavior", ORIGINAL RESEARCH, Business Research, Springer.
10. Cai, Zhenyao, Yuanyuan Huo, Junbang Lan, Ziguang Chen, and Wing Lam, 2018 "When Do Frontline Hospitality Employees Take Charge? Prosocial Motivation, Taking Charge, and Job Performance: The Moderating Role of Job Autonomy", Cornell Hospitality Quarterly, 00(0), pp. 1-12.
11. Chiang, Chun-Fang, & Hsieh, Tsung-Sheng 2012 "The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior", Elsevier Ltd., International Journal of Hospitality Management, 31, 180-190.
12. Costello, Anna B. & Osborne, North W. (2005), "Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations for Getting the Most From Your Analysis", Practical Assessment Research Evaluation electronic journal, Volume 10, Number 7, pp. 1-9.
13. Crant, J. Michael, Tae-Yeol Kim, & Jie Wang 2011 "Dispositional Antecedents of Demonstration and Usefulness of Voice Behavior", Springer Science + Business Media, LLC, 26, 285-297.

14. Escrig–Tena, A.B., Segarra–Ciprés, M., García–Juan, B., Beltrán–Martín, I., 2018 "The impact of hard and soft quality management and proactive behaviour in determining innovation performance", Elsevier, International Journal of Production Economics.
15. Fatoki, Olawale 2014 "The Entrepreneurial Alertness of Immigrant Entrepreneurs in South Africa", Mediterranean Journal of Social Sciences, MCSER Publishing, Rome–Italy, Vol 5 No 23, 722–726.
16. Fatoki, Olawale and Oni, Olabanji A. 2015 "The Impact of Entrepreneurial Alertness on the Performance of Immigrant–owned Enterprises in South Africa", Journal of Economics, 6(3), 219–225.
17. Fuller, Bryan, Laura E Marler, Kim Hester, Robert F Otondo, 2015 "Leader reactions to follower proactive behavior: Giving credit when credit is due", NEW MEXICO STATE UNIV LIBRARY, SAGE, human relations, 23, 2015, 1–20.
18. Ghitulescu, Brenda E. 2012 "Making Change Happen: The Impact of Work Context on Adaptive and Proactive Behaviors", SIMON FRASER LIBRARY, SAGE, The Journal of Applied Behavioral Science, 49(2), 206–245.
19. Guzman, Felipe A. & Espejo, Alvaro 2018 "Introducing changes at work: How voice behavior relates to management innovation", SPECIAL ISSUE ARTICLE, John Wiley & Sons, Ltd., Journal of Organizational Behavior, pp. 1–18.
20. Hijjawi, Ghufra Saed & Al–Shawabkeh, Khaled Mahmoud, 2017 " Impact of Strategic Agility on Business Continuity Management (BCM) : The Moderating Role of Entrepreneurial Alertness: An Applied Study in Jordanian Insurance Companies", Canadian Center of Science and Education, International Journal of Business and Management; Vol. 12, No. 10, pp. 155–165.
21. HU, RUI & YE, YINGHUA 2017 "DO ENTREPRENEURIAL ALERTNESS AND SELF–EFFICACY PREDICT CHINESE SPORTS MAJOR STUDENTS’ ENTREPRENEURIAL INTENTION?", Scientific Journal Publishers Limited, SOCIAL BEHAVIOR AND PERSONALITY, 45(7), pp. 1187–1196.
22. Hwang, Pin–Chyuan, Ming–Chuan Han & Su–Fen Chiu (2015): Role Breadth Self–Efficacy and Foci of Proactive Behavior: Moderating Role of Collective, Relational, and Individual Self–Concept", Temple University Libraries, Taylor & Francis Group, LLC, The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied, 00(0), 1–20.
23. Ismail, Azman, Wan & Nowalid, Aishah Wan Mohd, 2018 "The Role of Career Development Tools in Enhancing Proactive Behavior", KINERJA, Volume 22, No. 1, pp. 1–14.

24. Jiao, Hao, Yu Cui, Yunxia Zhu & Jin Chen 2014 "Building entrepreneurs' innovativeness through knowledge management: the mediating effect of entrepreneurial alertness", Eindhoven Technical University, Routledge, Taylor & Francis, Journal of Technology Analysis & Strategic Management, Vol. 26, No. 5, 501–516.
25. Machado, Hilka Pelizza Vier, Valter da Silva Faia, Juliano Domingues da Silva, 2016 "Entrepreneurial alertness: Study of the Influence of Individual Characteristics and Entrepreneurship", FUCAPE Business School, BBR – Brazilian Business Review, Vitória, vol. 13, núm. 5, Art. 4, pp. 85 – 107.
26. Obschonka, Martin Kai Hakkarainen, Kirsti Lonka, Katariina Salmela–Aro, 2016 "Entrepreneurship as a twenty–first century skill: entrepreneurial alertness and intention in the transition to adulthood", Small Bus Econ, Springer Science + Business Media New York.
27. Ouyang, Kan & Wing Lam & Weidong Wang 2015 "Roles of gender and identification on abusive supervision and proactive behavior", Springer Science + Business Media New York, Asia Pac J. Management (32), 671–691.
28. Parker, Sharon K. & Collins, Catherine G. 2010 "Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviors", Southern Management Association, Journal of Management, Vol. 36, No. 3, May 2010, 633–662.
29. Preacher, K. J., & Leonardelli, G. J. (2001) "Calculation for the Sobel test: An interactive calculation tool for mediation tests" [Computer software]. Retrieved from <http://www.unc.edu/preacher/sobel/sobel.htm>.
30. Schafer, Mark A. 2009 "Organizational IQ: characteristics common to smart organizations and applicability to the U.S. Military", Master of Business Administration, MBA Professional Report, Naval Postgraduate, School Monterey, California.
31. Searle, Travis P., 2011 "A Multilevel Examination of Proactive Work Behaviors: Contextual and Individual Differences as Antecedents", A dissertation Doctor of Philosophy in Human Sciences (Leadership Studies), the Faculty of The Graduate College at the University of Nebraska–Lincoln, Theses, Dissertations & Student Scholarship: Agricultural Leadership, Education & Communication Department.
32. Standing, Craig, Denise Jackson, Ann–Claire Larsen, Yuliani Suseno, Richard Fulford and Denise Gengatharen, 2016 "Enhancing individual innovation in organisations: a review of the literature", Inderscience Enterprises Ltd., International Journal of Innovation and Learning, Vol. 19, No. 1, pp.44–62.
33. STRAUSS, KAROLINE, MARK A. GRIFFIN, SHARON K. PARKER, CLAIRE M. MASON, 2013 "BUILDING AND SUSTAINING PROACTIVE BEHAVIORS: THE ROLE OF ADAPTIVITY

AND JOB SATISFACTION", Journal of Business and Psychology, Building and sustaining proactivity.

34. Strauss, Karoline, Sharon K. Parker, Deirdre O'Shea, 2017 "When does proactivity have a cost? Motivation at work moderates the effects of proactive work behavior on employee job strain", Elsevier Science Direct, Journal of Vocational Behavior.
35. Tang, Jintong, K. Michele Kacmar & Lowell Busenitz 2012 "Entrepreneurial alertness in the pursuit of new opportunities", Elsevier Inc., Journal of Business Venturing, 27, 77-94.
36. Uy, M.A., Chan, K.-Y., Sam, Y.L., Ho, M.-R. & Chernyshenko, O.S., 2014 "Proactivity, Adaptability and Boundaryless Career Attitudes: The Mediating Role of Entrepreneurial Alertness", Elsevier Science Direct, Journal of Vocational Behavior.
37. VALLIERE, DAVE 2013 "ENTREPRENEURIAL ALERTNESS AND PAYING ATTENTION", Journal of Enterprising Culture, Vol. 21, No. 1, (March 2013), 1-17.
38. Vough, Heather C., Bindl, Uta K. and Parker, Sharon K. (2017) "Proactivity routines: the role of social processes in how employees self-initiate change", LSE Research Online, London School of Economics and Political Science, Journal of Human Relations.
39. Wu, Chia-Huei and Parker, Sharon K. (2017) "The role of leader support in facilitating proactive work behaviour: a perspective from attachment theory", LSE Research Online, London School of Economics and Political Science, Journal of Management, 43 (4), pp. 1025-1049.
40. Wu, Chia-Huei, Deng, Hong and Li, Yuhui (2017) "Enhancing a sense of competence at work by engaging in proactive behavior: the role of proactive personality", LSE Research Online, London School of Economics and Political Science, Journal of Happiness Studies.
41. Wu, Chia-Huei, Parker, Sharon, Wu, Long-Zeng and Lee, Cynthia (2017) When and why people engage in different forms of proactive behavior: interactive effects of self-construals and work characteristics", LSE Research Online, London School of Economics and Political Science, Academy of Management Journal.
42. Wu, Chia-Huei, Sharon K. Parker, Jeroen P. J. de Jong, 2014 "Need for Cognition as an Antecedent of Individual Innovation Behavior", Southern Management Association (SMA), UCSF LIBRARY & CKM, Journal of Management, Vol. 40, No. 6, 1511-1534.
43. Xie, Xuemei & Lv, Jiuchang, 2016 "Social networks of female tech-entrepreneurs and new venture performance: the moderating effects of entrepreneurial alertness and gender discrimination", International Entrepreneurship Management Journal, Springer Science + Business Media, New York, 2016.
44. Yan, Aimin and Xiao, Yigui, 2016 "Servant leadership and employee voice behavior: a cross-level investigation in China", Springer Plus, (5):1595, pp.1-11.

ملحق (1)

جامعة كربلاء
كلية الادارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال

م / استمارة الاستبانة

إلى السادة الافاضل المحترمين

نهديكم اطيب التحيات ...

نضع بين أيديكم استمارة الاستبانة وهي جزء من متطلبات إنجاز بحث في إدارة الأعمال بعنوان ((دور خصائص المنظمة الذكية في تعزيز التأهب الريادي عن طريق تبني سلوكيات العمل الاستباقية: بحث تحليلي لآراء عينة من مديري شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة)) وأملنا كبير في تعاونكم معنا في قراءة فقرات الاستمارة والإجابة عنها، إن نجاح هذا البحث يعتمد على درجة استجابتكم وبما يتمثل فيها من الدقة والموضوعية، على أمل أن يخرج بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي، ولكي تكتمل الصورة يرجى ملاحظة النقاط المهمة الآتية :

1. أن الإجابات ستستخدم لأغراض علمية بحتة فلا حاجة لذكر الأسماء أو التوقيع على الاستمارة.
2. يرجى أن تكون الإجابة على أساس الواقع الفعلي الموجود في الكلية وليس على أساس ما ترونه مناسباً وصحيحاً.
3. يرجى الإجابة بوضع علامة ✓ أمام اختيار واحد لكل سؤال ترونه يعكس الواقع أو هو أقرب الى ذلك.
مع جزيل الشكر والتقدير لجهودكم وحسن تعاونكم معنا

الباحثين

م.م. احمد محمد رضا قنديل 2

م.م. نيراس كاظم عبد آل عوج 1

م.م. علاء حسين فاضل الطرفي 1

م. احمد عبد الله الشمري 1

(1) جامعة كربلاء/كلية الإدارة والاقتصاد - قسم ادارة الاعمال ، (2) جامعة كربلاء/كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة - فرع العلوم النظرية

المحور الأول : معلومات عامة

بيانات شخصية : يرجى وضع إشارة (✓) في المربع المناسب

- الجنس : ذكر أنثى
- العمر : من 31 الى 40 من 41 الى 50 من 51 الى 60
- التحصيل العلمي: بكالوريوس دبلوم عال ماجستير
- سنوات الخدمة : من 1 الى 5 من 6 الى 10 من 11 الى 15
- عدد الدورات التي شاركت فيها : من 16 الى 20 من 21 الى 30 30 فأكثر
- الموقع الوظيفي:
- عدد الدورات التي شاركت فيها : من 1 الى 3 من 4 الى 6 من 7 الى 9 10 فأكثر

المحور الثاني : الأسئلة المتعلقة بمتغير المنظمات الذكية

المنظمة الذكية : هي منظمة متعلمة، لديها القدرة على إنشاء المعرفة واكتسابها وتنظيمها ومشاركتها واستخدامها لغرض زيادة الفاعلية التشغيلية والقدرة التنافسية في السوق العالمية. (Adamczewski,2016:199)

1. الرؤية الاستراتيجية: هي الأولوية الأولى لبناء المنظمة الذكية عن طريق ثلاث عوامل مهمة يجب ان توفرها هي : (وضوح الهدف، مصدر إلهام للقيمة التي يتم توليدها، أن يتم نقلها بعمق إلى داخل المنظمة). (Schafer,2009:29-30)

ت	الاسئلة	المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
1	لدى الشركة رؤية استراتيجية.				
2	توصف رؤية الشركة في ضوء الجهود المطلوبة لتحقيق أهدافها.				
3	رؤية الشركة هي مصدر ملهم لقيمها الأساسية.				
4	تحرص الشركة على إيصال رؤيتها بوضوح لجميع العاملين.				
5	تعزز رؤية الشركة الذكاء الجماعي لأعضاء الفريق.				
6	رؤية الشركة تحقق الجاذبية بين أهدافها ومواردها.				
7	توفر رؤية الشركة الدافع الأساسي للفرق لتحسين الأداء لتتجاوز المستوى المتوقع.				

2. ثقافة الجدارة: هي نظام يتم فيه اختيار الموهوبين والمضي قدما على أساس إنجازاتهم فهي تشجع لثقافة تنظيمية تعترف بالأفكار الفردية مع توظيف ذكاء المجموعة بأكملها. فهي تدعم موقف منفتح تجاه الآراء المعارضة من خلال الثقة في كل عضو عن طريق (الاستماع لصوتهم، عدم معاقبة أصحاب وجهات النظر المعارضة، ترى من الجيد تبادل الأفكار الجذرية، حتى لو لم تنجح). (Schafer,2009:35)

ت	الاسئلة	المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
1	تعزز قيم الشركة قدرة الفرق على مشاركة المعرفة.				
2	تشجع ثقافة الشركة الحوار المفتوح بين العاملين.				
3	تستمع الشركة إلى أصوات العاملين المعارضين.				
4	لا تعاقب الشركة الآراء المخالفة لتوجيهاتها.				
5	تشجع الشركة تبادل الأفكار الإبداعية على الرغم من صعوبة تنفيذها.				
6	توفر الشركة مناخ يشجع على السلوك الإبداعي.				
7	توفر الشركة مساحة للتكيف الجماعي.				

3. الحوافز والمكافآت: تشمل إنشاء هيكل الحوافز والمكافآت التي تساعد على تطوير فريق يتعلم بسرعة ويتكيف مع البيئة من خلال ثلاثة أجزاء من خطة الحوافز للمنظمة هي (تعزيز قيم المنظمة، تحديد نغمة ضمنية بأن الأفراد محل تقدير، قياس الأداء بشكل صحيح). إذ تقوم المنظمة الذكية بمواءمة حوافزها لتشجيع السلوك الذي يرتبط بالذكاء الجماعي. فأنها تدعم رؤية وثقافة المنظمة الذكية بشكل حديسي، لها تأثير كبير على دافع الفرد للمشاركة في المنظمة. (Schafer,2009:43)

ت	الاسئلة	المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
1	يدعم نظام الحوافز قيم الشركة.				
2	تكافئ الشركة التفاعل بين الأفراد لتحقيق أهدافها .				
3	تكافئ الشركة التعاون بين الزملاء لتطوير فرقها .				
4	تكافئ الشركة جهود العاملين التي تعزز ذكاءها .				
5	تكافئ الشركة عملية تبادل المعرفة بين العاملين .				

المحور الثالث : الأسئلة المتعلقة بمتغير سلوك العمل الاستباقي

سلوك العمل الاستباقي : هي الجهود الذاتية والمبادرات المستقبلية لتغيير الذات، أو فريق العمل أو البيئة (Brosi et al, 2018).

1. تحمل المسؤولية: هي الجهود الطوعية والبنائة، من جانب الأفراد العاملين، لإحداث التغيير الوظيفي من الناحية التنظيمية فيما يتعلق بكيفية تنفيذ العمل في سياق وظائفهم، أو وحدات العمل، أو المنظمات (Cai et al.,2018:1).

ت	الاسئلة	المقياس				
		كثيرا جدا	كثيرا	معتدل	قليل	قليل جدا
		(كم مرة تقوم فيها)				
1	بمحاولة احداث تحسين الإجراءات في مكان عملك؟					
2	بمحاولة وضع أساليب عمل جديدة أكثر فاعلية؟					
3	بمحاولة تنفيذ حلول للمشكلات التنظيمية الملحة؟					

2. صوت الموظف: هو سلوك استباقي يرتبط بتعبير العاملين عن الأفكار أو الآراء أو الاقتراحات بقصد تغيير الوضع الحالي للأمر وتحسينها (Guzman&Espejo,2018:1).

ت	الاسئلة	المقياس				
		كثيرا جدا	كثيرا	معتدل	قليل	قليل جدا
		(كم مرة تقوم فيها)				
1	بإبصال اراءك حول قضايا العمل للآخرين في مكان العمل حتى لو كانت وجهات نظرك تختلف والبعض الآخر لا يتفق معك؟					
2	بالتحدث وتشجيع الآخرين في مكان العمل للمشاركة في القضايا التي تؤثر عليك؟					
3	بالبقاء على اطلاع جيد بالقضايا التي قد يكون فيها رأيك مفيد لمحل عملك؟					
4	ب طرح أفكار جديدة أو تغييرات في الإجراءات؟					

3. الابداع الفردي: هي السلوكيات المشاركة في توليد وتنفيذ الأفكار، بما في ذلك تحديد فرصة، توليد الأفكار أو الأساليب الجديدة، وتطبيق الأفكار الجديدة (Parker&Collins,2010:637).

ت	الاسئلة	المقياس				
		كثيرا جدا	كثيرا	معتدل	قليل	قليل جدا
		(كم مرة تقوم فيها)				
1	بتوليد الأفكار الابتكارية؟					
2	بالبحث عن التقنيات وتكنولوجيا و / أو أفكار منتجات جديدة؟					
3	بتعزيز وتأييد الأفكار الجريئة للآخرين؟					

4. منع وقوع المشكلة: هي إجراءات ذاتية التوجيه والتوقع لمنع وقوع مشاكل العمل وتكرارها (Ouyang et al.,2015:677).

ت	الاسئلة	المقياس				
		كثيرا جدا	كثيرا	معتدل	قليل	قليل جدا
		(كم مرة تقوم فيها)				
1	بمحاولة تطوير إجراءات وأنظمة فاعلة على المدى الطويل، حتى لو كانت بطيئة في البداية؟					
2	بمحاولة العثور على السبب الجذري للأشياء التي تسوء؟					
3	بقضاء الوقت في التخطيط لكيفية منع تكرار حدوث المشاكل؟					

المحور الرابع : الأسئلة المتعلقة بمتغير التأهب الريادي

التأهب الريادي : بأنه عبارة عن بناء من الاهتمامات الدائمة في ريادة الأعمال (Patel,2018:3) .

1. عملية المسح والبحث اليقظ: هي القراءة السريعة والمستمرة للبيئة والبحث عن المعلومات الجديدة، والتغيرات التي يتجاهلها الآخرون، وينطوي على وجود معرفة مسبقة، الاستعداد والاحساس بالفرص الجديدة. (Adomako et al.,2018:6)

ت	الاسئلة	المقياس				
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	لدي تفاعلات متكررة مع الآخرين للحصول على معلومات جديدة.					
2	اراقب دائما أفكار عمل جديدة عند البحث عن المعلومات.					
3	اقرأ الاخبار، المجالات أو المطبوعات التجارية بانتظام للحصول على معلومات جديدة.					
4	أقوم بتصفح الإنترنت كل يوم.					
5	أنا طالب متعطش للمعلومات.					
6	أنا دائما أبحث بنشاط عن معلومات جديدة.					

2. التجميع والترابط اليقظ: انها القدرة على جمع أجزاء متباينة من المعلومات والميل إلى بناء هذه المعلومات في بدائل متماسكة. اي كيفية استجابة الأفراد للإدراك لمعلومات جديدة ومعالجتها (Adomako et al.,2018:6).

ت	الاسئلة	المقياس				
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	أرى الروابط بين أجزاء من المعلومات التي تبدو غير مترابطة.					
2	أنا جيد في "ربط النقاط".					
3	غالبًا ما أرى الروابط بين مجالات المعلومات غير المرتبطة سابقًا.					

3. التقييم والحكم: هي عمليات ملاحظة التغيرات والتحويلات في بيئة ما، وتحديد ما إذا كانت الديناميكيات تقدم فرصة عمل يمكن استثمارها. (Adomako et al.,2018:6).

ت	الاسئلة	المقياس				
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	لدي شعور غريزي عن الفرص المحتملة.					
2	يمكنني التمييز بين الفرص المربحة والفرص غير المربحة.					
3	لدي براعة تعبر عن الفرص ذات القيمة العالية بصرف النظر عن الفرص ذات القيمة المنخفضة.					
4	عند مواجهة فرص متعددة، أنا قادر على اختيار الجيد منها.					