

تأثير البراعة الاستراتيجية في الأداء الوظيفي

لدى عينة من مديري شبكة الإعلام العراقي

د. أحمد جبار محمود الدليمي

شبكة الإعلام العراقي

eng_ajm@yahoo.com

ISSN 2709-6475 DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2023.5.2.22>

تأريخ النشر ٢٠٢٣/٨/٣٠

تأريخ قبول النشر ٢٠٢٣/١/١٦

تأريخ استلام البحث ٢٠٢٢/١٢/٢٢

المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على طبيعة ممارسة شبكة الإعلام العراقي للبراعة الاستراتيجية، والأداء الوظيفي، فضلاً عن اختبار علاقة تأثير البراعة الاستراتيجية كمتغير مؤثر مستقل في الأداء الوظيفي كمتغير تابع متأثر بشكل مباشر، ونظراً لندرة الدراسات التي حاولت تحديد ومعرفة طبيعة العلاقات بين متغيرات البحث بشكلها المباشر وغير المباشر في البيئة العراقية، اضيف لذلك محاولة الباحث دراسة ومعالجة مشكلة حقيقية واقعية، تؤثر بشكل مباشر في شبكة الإعلام العراقي.

اعتمد البحث أسلوب المعاينة الطبقية القصدية لمجتمع مديري الشبكة (250) فرداً، استعمل الباحث معادلة ثومبسن وجدول ماسكيران للعينات الصغيرة ، فكان حجم عينة البحث (160)، وزعت الاستبانة عليهم، استرد الباحث منها (146)، كانت صالحة للتحليل الاحصائي وبمعدل استجابة (91.25%)، واستعمل لهذا الغرض الأدوات والأساليب الإحصائية في تحليل الجانب العملي للبحث (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، أسلوب الانحدار البسيط والمتعدد، تحليل المسار، اختبار سوبيل)، فتم تحليلها بواسطة البرنامج الاحصائي (SPSS V.26 & AMOS V.26)، فضلاً عن المنهج الوصفي التحليلي من خلال استطلاع الآراء والمقابلات، فكانت الأداة الرئيسة في جمع البيانات (الاستبانة)، وقد توصل البحث لأبرز النتائج المتمثلة بوجود علاقات مباشرة بين البراعة الاستراتيجية والأداء الوظيفي، وقد اسهم البحث في رفد المكتبة العراقية والعربية بالجانب النظري في محاولة تجسير الفجوة المعرفية في تفسير المتغيرات.

الكلمات المفتاحية: البراعة الاستراتيجية، الأداء الوظيفي.



مجلة اقتصاديات الأعمال

المجلد (٥) العدد (٢) ٢٠٢٣

الصفحات: ٤٠٥-٣٨٤

(٣٨٤)

The Effect of Strategic Prowess on Job Performance A Sample of The Directors of The Iraqi Media Network

Dr. Ahmed Jabbar Mahmoud Al-Dulaimi

Iraqi media Network

eng_ajm@yahoo.com

Abstract

The current research aims to identify the nature of the Iraqi media network's practice of strategic prowess and job performance, as well as to test the relationship of the impact of strategic prowess as an independent influencing variable in job performance as a dependent variable directly affected, and given the scarcity of studies that attempted to identify and know the nature of relationships between the three research variables in their form Direct and indirect in the Iraqi environment, add to this the researcher's attempt to study and address a real and realistic problem that directly affects the Iraqi media network.

The research adopted the intentional stratified sampling method for a community of network managers (250) individuals. The researcher used the Thompson equation and Mascheran's table for small samples, so the size of the research sample was (160), and the questionnaire was distributed to them, from which the researcher retrieved (146). %, And for this purpose, statistical tools and methods were used in analyzing the practical side of the search (arithmetic mean, standard deviation, Pearson correlation coefficient, simple and multiple regression method, path analysis, Sobel test), and they were analyzed by the statistical program (SPSS V.26 & AMOS V 26), in addition to the descriptive and analytical approach through polling opinions and interviews, so it was the main tool in data collection (the questionnaire), and the research reached the most prominent results represented by the existence of direct relationships between strategic prowess and job performance, and the research contributed to providing the Iraqi and Arab library with the theoretical side. In an attempt to bridge the knowledge gap in the interpretation of variables.

Key words: Strategic Acuity, Functionality.

المقدمة:

تشهد الساحة الإعلامية تنافس قوي بين الشبكات الإعلامية العراقية والأجنبية في تغطية الاخبار العراقية التي لها الأثر على المواطن العراقي، فالمفاهيم الإدارية التي تستند عليها الشبكة الإعلامية تحتاج الى الحداثة والاستدامة والتبني لكي تقوي العلاقة بين المواطن والشبكة وان تكون لديها القدرة في تحقيق أهداف الشبكة، إذ أن شبكة الإعلام العراقي تركز نفسها لتقوي العلاقة بين المواطن والشبكة تولد شعور بالقناعة للمواطن للانتماء والرضا عن ما تقدمه الشبكة من منتجاتها التي تتصف بالنزاهة والإخلاص والصدق.

ولهذا فالشبكة تحتاج الى ان تمتلك مواردها البشرية القدرات والمهارات الإدارية كالبراعة والأداء لمواجهة التحديات والمعضلات التي قد تمر بها الشبكة في بيئتها التنافسية، ولتمكين الموارد من هذه المفاهيم يتطلب دعم مسارهم الوظيفي بالتعليم والتدريب بانتظام لتحسين أدائهم.

وبناءً على ما تقدم وبالنظر لأهمية المفاهيم البراعة الاستراتيجية والأداء الوظيفي كي تستطيع شبكة الإعلام العراقي ان تؤدي الدور المهم في تطوير المجتمع من خلال رفدها القطاع الخبيري بالمؤهلات والخبرات العلمية اللازمة للنهوض بأعبائها وكذلك تعريفها بشكل دقيق بمتغيرات البحث، ونظراً لممارسة شبكة الإعلام العراقي بعضاً من تطبيقات البراعة الاستراتيجية وأن كانت غير مقصودة كأداة لتعزيز الأداء الوظيفي على وفق ما لاحظه الباحث من خلال معاشته الميدانية والمقابلات التي اجريت مع عدد من المسؤولين فيها فقد كانت ميداناً لاختبار مشكلة البحث والمتمثلة بتساؤلات عن مستوى البراعة الاستراتيجية والأداء الوظيفي في هذه الشبكة وطبيعة العلاقة بينهما، فضلاً عن التساؤل الرئيس للمشكلة والمتجسد في (هل تؤثر البراعة الاستراتيجية في الأداء الوظيفي).

المبحث الأول: منهجية البحث والدراسات السابقة:

أولاً: مشكلة البحث:

إن التنافس بين شبكات الإعلام تعد احدى سمات العصر، وان بيئة الأعمال تتضمن عدد كبير من المنافسين المنتجين الى سلع معين أو خدمات، فالحد الفاصل بين نجاح أي مؤسسة إعلامية وأخرى تتمثل في امكانياتها على تطوير مقدراتها الخاصة والمميزة في مجال انتماء عاملها. إن تجسد حالة المنافسة الإعلامية في المؤسسات حقيقة واقعة ولا يمكن الهروب منها، بل ان تجاهلها او انكارها يؤدي الى ضعف في حصة المؤسسة مما يجعلها جاهدة الى معرفة السبل المؤثرة في التعامل مع هذه المشكلة باتباع الأساليب الحديثة مثل البراعة الاستراتيجية من أجل استكشاف الفرص بداية واستغلالها في المساهمة لرفع أداء العاملين الوظيفية بالصورة التي تحقق اهداف المؤسسة الإعلامية، ومن هنا تبلورت مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

١. ما مدى توافر أبعاد البراعة الاستراتيجية في شبكة الإعلام العراقي؟
٢. هل هنالك فرص جديدة واستثمار أمثل للفرص وتوجه الى الهياكل المتميزة؟
٣. ما مدى توافر أبعاد الأداء الوظيفي في شبكة الإعلام العراقي؟
٤. هل توجد علاقة بين البراعة الاستراتيجية والأداء الوظيفي في شبكة الإعلام العراقي وما طبيعة تلك العلاقة؟

ثانياً: أهمية البحث:

تتلخص أهمية البحث في عددا من النقاط هي:

١. تسليط الضوء على مجال الاعام (شبكة الإعلام العراقي) كمجتمع دراسة للباحث، وهو من المجالات الهامة والاساسية في تعزيز أمن ورفاهية المواطن.
٢. تشخيص مدى رؤية الشبكة المبحوثة للبراعة الاستراتيجية وأهميتها في تعزيز الأداء الوظيفي، من ثم تحقيق الاهداف التي تسعى لتحقيقها على كافة الصعد الادارية والتنظيمية والرقابية.
٣. التعرف على إمكانات وقدرات مدراء وموظفي الشبكة من تحليل إجابات العينة حول البراعة الاستراتيجية وأداء الموظفين بما يتلائم مع المؤسسة الإعلامية.
٤. عرض ومناقشة بعض الأطر المفاهيمية والمعرفية المتعلقة بمتغيرات البحث (البراعة الاستراتيجية، الأداء الوظيفي)، فضلاً عن التعرف عليها بشكل تفصيلي ضمن اطارها الفكري والتطبيقي ومن خلال المسوحات النظرية وما سيتسنى للباحث من قراءته والاطلاع عليه خدمة للمشكلة البحث.
٥. تحديد أهم أبعاد البراعة الاستراتيجية وضمن اي مستوى تعد ضرورية للشركات المبحوثة من خلال الاطلاع والمراجعة والتحليل لعدد من النماذج التي طرحها المتخصصون في هذا المجال.

ثالثاً: أهداف البحث:

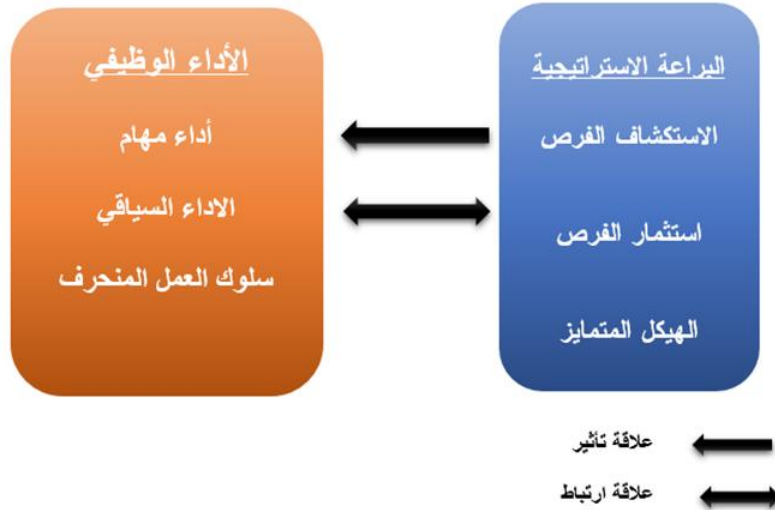
يقتضي هذا الاسهام العلمي المتواضع الى محاولة الباحث لإظهار الاهتمام النظري ببعض أدبيات الفكر الإداري الحديث بدور البراعة الاستراتيجية في الأداء الوظيفي بشكل عام في جانبها النظري، وبشكل خاص في شبكة الإعلام العراقي، إذ يسعى البحث الحالي إلى تحقيق اهداف عدة، من أهمها:

١. تعزيز الأداء الوظيفي للشبكة المبحوثة من خلال تطبيق انموذج يتناول البراعة الاستراتيجية والافادة منه على مستوى الشبكة المبحوثة، فضلاً عن إمكانية تعميمه على منظمات الادارة العامة العراقية.
٢. التعرف على مدى توافر أبعاد البراعة الاستراتيجية في شبكة الإعلام العراقي مفهوماً وفلسفة.
٣. تحديد مدى مساهمة البراعة الاستراتيجية في الأداء الوظيفي، فضلاً عن إمكانية تعزيز عملها بتوصيات يزيد من أدائها كماً ونوعاً.
٤. التعرف على مستوى اهتمام شبكة الإعلام العراقي في البراعة الاستراتيجية وأي أبعادها تمارسه بشكل أفضل من الأبعاد الأخرى، فضلاً عن الوقوف على مستوى اهتمامها بالأداء الوظيفي.
٥. تشخيص مستوى تأثير البراعة الاستراتيجية بشكل مباشر في الأداء الوظيفي، فضلاً عن التعرف على نمط العلاقات الترابطية وقوتها بين المتغيرين.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث:

يهدف المخطط الفرضي إلى توضيح العلاقات المنطقية لمجموعة المتغيرات الرئيسية والمتغيرات الفرعية ذات العلاقة لكل منها، وقد تم اختيار أبعاد المتغيرات وفقاً للمسوحات الفكرية والأدبية لما توفرت من مصادر لدى الباحث ذات الصلة بقضية البراعة الاستراتيجية وتأثيرها في الأداء الوظيفي وبحسب مراجعة الباحث لآخر المستجدات البحثية في مجال المتغيرات، ليعكس المخطط الحالي أبعاد ومتغيرات المشكلة المبحوثة وتساؤلاتها ومنطلقاتها الرئيسية، والتي نصت على تحليل وتشخيص مشكلة البحث الرئيسية في شبكة الإعلام العراقي، وبحسب المتغيرات الآتية:

١. المتغير المستقل (Independent Variable): البراعة الاستراتيجية كمتغير تفسيري للمشكلة، وتتمثل أبعاده في (استكشاف الفرص، استثمار الفرص، الهيكل المتمايز).
٢. المتغير التابع (Dependent Variable): الأداء الوظيفي كمتغير مستجيب لمشكلة البحث وتتمثل بأبعاده في (أداء مهام، الأداء السياقي، سلوك العمل المنحرف).



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: الشكل من إعداد الباحث.

خامساً: فرضيات البحث:

انطلاقاً من مشكلة البحث وأهميته وأهدافه، تم تناول فرضية رئيسية، يسعى الباحث إلى إثبات مدى قبولها أو رفضها، مع درجة العلاقة والتأثير المحتمل للبراعة الاستراتيجية وعواملها في الأداء الوظيفي لدى مديري الشبكة المبحوثة لتكون تلك الفرضيات كالاتي:

الفرضية الرئيسية للبحث: التي نصت على (تؤثر البراعة الاستراتيجية تأثيراً معنوياً ايجابياً وأبعاده في الأداء الوظيفي لدى مديري شبكة الإعلام العراقي)، وقد تفرعت منها الفرضيات الفرعية الآتية:

١. يؤثر الاستثمار الأمثل للفرص في الأداء الوظيفي بأبعاده.
٢. يؤثر استكشاف الفرص في الأداء الوظيفي بأبعاده.
٣. يؤثر الهيكل المتمايز في الأداء الوظيفي بأبعاده.

سادساً: التعاريف الإجرائية:

١. البراعة الاستراتيجية:

المتغير المستقل: البراعة الاستراتيجية (Strategic Ambidexterity):

إمكانية المنظمة من استثمار الفرص المتاحة لها والبحث عن الفرص الجديدة في الأسواق الجديدة باعتماد الهيكل المتمايز لمواجهة التغيرات المستقبلية في بيئة الأعمال.

المتغيرات الفرعية:

الاستثمار الأمثل للفرص: قدرة المنظمة على استثمار الفرص الحالية في الأسواق القائمة عن طريق إجراء تعديلات صغيرة في سلعها وخدماتها المقدمة بما يلبي حاجات الزبائن الحاليين والحفاظ على المركز التنافسي في السوق.

استكشاف الفرص: توجه المنظمة بسرعة نحو الفرص الجديدة في الأسواق الجديدة وتبني منافذ توزيع جديدة لخدمة الزبائن الجدد.

الهيكل المتميز: تجزئة هيكل المنظمة الى أنظمة فرعية وتميل كل منها الى تطوير خصائص معينة ترتبط بمتطلبات البيئة الخارجية ذات العلاقة.

٢. الأداء الوظيفي:

المتغير المعتمد: الأداء الوظيفي (Job performance):

النشاط الذي يمارسه الفرد من خلال إنجاز المهمة الموكلة له بنجاح، فضلاً عن الاهتمام بالجهود الشخصية للأفراد التي ترتبط بالوظائف الرسمية والابتعاد عن جميع الممارسات التي تنتهك معايير السلوك والمرونة الأخلاقية للمنظمة.

المتغيرات الفرعية:

أداء المهام: المهارة التي يقوم بها العاملين من اجل أداء أنشطتهم الرسمية والتي تشكل جزء من وظيفتهم الرسمية.

الأداء السياقي: مجموعة من الجهود الفردية التي لا ترتبط مباشرة بالوظائف التنظيمية الرسمية. **إدارة السلوك المنحرف السلبي:** جميع السلوكيات التي تنتهك المعايير التنظيمية وتعمل على تهديد سلامة المنظمة وأعضائها.

سابعاً: الدراسات السابقة:

١. الدراسات السابقة المتعلقة بالبراعة الاستراتيجية:

أ. دراسة (الجبوري، ٢٠١٠):

عنوان الدراسة	أثر البراعة الاستراتيجية في تحقيق المرونة التنظيمية: دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات (زين وآسياسيل) في العراق.
أهم أهداف الدراسة	- التعرف على مدى ممارسة شركتي زين وآسياسيل للبراعة والمرونة الاستراتيجية. - بيان تأثير البراعة الاستراتيجية بأبعادها الفرعية (الاستثمار الأمثل للفرص، البحث عن الفرص الجديدة في السوق، هيكل تنظيمي مرن) كمتغير تفسيرى، والمرونة الاستراتيجية كمتغير إستجابى.
منهج الدراسة	دراسة مقارنة.
متغيرات وأدوات الدراسة	- البراعة الاستراتيجية بأبعادها (الاستثمار الأمثل للفرص، البحث عن الفرص الجديدة في السوق، هيكل تنظيمي مرن). - المرونة الاستراتيجية. واعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات.
مجتمع وعينة الدراسة	تمثل مجتمع الدراسة في قطاع الاتصالات المتنقلة في العراق وبالتحديد في شركتي زين وآسياسيل. وطبقت على عينة مكونة من (72) مدير في كلتا الشركتين موزعين في مستويات إدارية عدة (أعضاء مجلس إدارة، مدراء عامون، مدراء أقسام، مسؤولي شعب، مدراء وحدات، مدراء مكاتب).
أهم النتائج	- ارتفاع مستوى المتغيرات الرئيسة والفرعية في الشركتين المبحوثتين. - وجود علاقات ارتباط معنوية فيما بينها كذلك وجود أثر معنوي لمتغير البراعة التنظيمية في المرونة الاستراتيجية. - وجود فروق معنوية بين الشركتين في متغيري البراعة الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية.

ب. دراسة (البناء، ٢٠١٦):

عنوان الدراسة	دور البراعة الاستراتيجية في بناء المنظمات المتعلمة عبر الابداع الجذري
أهم أهداف الدراسة	- الكشف عن العلاقات الممكنة بين البراعة الاستراتيجية والابداع الجذري. - قياس واختبار مدى تأثير أبعاد البراعة الاستراتيجية على الابداع الجذري. - قياس أثر البراعة التنظيمية على بناء المنظمات المتعلمة عبر الابداع الجذري.
منهج الدراسة	تحليلي.
متغيرات وأدوات الدراسة	- البراعة الاستراتيجية بأبعادها (الاستغلال، والاستكشاف). - الابداع الجذري. واستعملت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.
مجتمع وعينة الدراسة	تمثل مجتمع الدراسة في قطاع الاتصالات النقالة في العراق والمتمثلة بشركة زين (Zain). وتكونت العينة من مدراء الوحدات والأقسام والفروع الموجودين في الشركة.
أهم النتائج	هناك تأثير ايجابي مباشر وقوي للبراعة الاستراتيجية على بناء المنظمات المتعلمة بمعنى اسهام عمليات الاستغلال والاستكشاف المستمرة في تطوير وبناء منظمات متعلمة تطبق ما تمتلكه من معرفة في جميع أنشطتها.

ت. دراسة (Palm & Lilja, 2017):

عنوان الدراسة	Key Enabling Factors for Strategic Ambidexterity in the Public Sector عوامل التمكين الرئيسية للبراعة الاستراتيجية في القطاع العام
أهم أهداف الدراسة	استكشاف عوامل تمكين البراعة الاستراتيجية تجريبياً في القطاع العام.
منهج الدراسة	تحليلي.
متغيرات وأدوات الدراسة	البراعة الاستراتيجية بأبعادها (الاستغلال والاستكشاف). استعملت المقابلات كأداة رئيسية لجمع البيانات.
مجتمع وعينة الدراسة	تمثل مجتمع الدراسة في منطقتين إقليميتين في السويد، وتكونت العينة من (24) من مدراء المشاريع المبتكرة وبعض السياسيين المشاركين في التطوير الاستراتيجي.
أهم النتائج	تم تحديد عدة عوامل تمكينه للبراعة الاستراتيجية وهي: (التنظيم لفهم جيد لاحتياجات المستهلك والوضع الحالي، فريق إداري يمكنه إدراك الحاجة إلى الاستكشاف، الحوار، ثقافة تسمح بالأخطاء، موازنة الاستكشاف والاستغلال، التركيز على تنفيذ الابتكارات، والحوافز لكل من الاستكشاف والاستغلال). من المهم إنشاء مساحة واسعة للاستكشاف من أجل تحقيق البراعة الاستراتيجية في القطاع العام.

ث. دراسة (Hoholm, et.al., 2018):

عنوان الدراسة	Developing Strategic Ambidexterity: Enabling Service Innovation in a Hospital Setting تطوير البراعة الاستراتيجية: تمكين الابتكار في مجال الخدمات في المستشفيات
أهم أهداف الدراسة	- معالجة الخلافات في قطاع الرعاية الصحية من خلال دراسة طبيعة مشاريع الابتكار في عيادة الابتكار في مستشفى جامعة أوسلو. - تحسين البراعة الاستراتيجية في مجال ابتكار الخدمة وتوفير مجال أكبر للاستكشاف، وتحسين قدرة المستشفى على ترجمة واستغلال ابتكارات الخدمة المستخدمة وتطويرها.
منهج الدراسة	دراسة حالة.
متغيرات وأدوات الدراسة	- البراعة الاستراتيجية بأبعادها (الاستكشاف، والاستغلال). - الابتكار. - استخدمت المقابلات والمستندات كوسائل لجمع البيانات.
مجتمع وعينة الدراسة	تمثل مجتمع الدراسة في عيادة الابتكار في مستشفى جامعة أوسلو، وتكونت العينة من العاملين في العيادة.
أهم النتائج	هنالك توافر في دعم القرار لأصحاب المصلحة في جميع مراحل عملية الابتكار. إن التعلم المنهجي من خلال قضايا الابتكار تمكن التعرف على نمط العوائق في طريق الابتكار.

٢. الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء الوظيفي:

أ. دراسة (زرقون وعربية، ٢٠١٤):

عنوان الدراسة	أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية
أهم أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، وإبراز تأثير الإدارة الفعالة للمعرفة على مكونات الأداء غير الملموس في المؤسسة، والمتمثلة في العاملين والتعلم والرضا الوظيفي، والعمليات الداخلية والإبداع، وبما يضمن تحقيق الأداء المتميز في النهاية بالنسبة للمؤسسة.
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي.
متغيرات وأدوات الدراسة	إدارة المعرفة، الأداء المؤسسي، واعتمدت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات.
مجتمع وعينة الدراسة	يتكون مجتمع الدراسة من جميع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وكانت عينة البحث غير محددة.
أهم النتائج	أهمية إدارة المعرفة البالغة في صقل كفاءات ومهارات العاملين، وفي تحقيق مزايا تنافسية في ظل الاقتصاد الحديث القائم على المعرفة أو ما يسمى باقتصاد المعرفة، إن المنهجية السليمة لإدارة المعرفة هي مجموعة من الخطوات تبدأ بتشخيص المعرفة وتصل إلى تطبيقها للاستفادة القصوى منها مع إمكانية قياس الأداء المؤسسي بمجموعة متنوعة من المؤشرات منها ما المالية وغير المالية، إذ تقيس مخرجات الموجودات أو رأس المال غير الملموس في المؤسسة.

ب. دراسة (بورغدة وإدريس، ٢٠١٥):

عنوان الدراسة	أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة وحدة إنتاج التلفاز والمستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة وكندور للإلكترونيك بالجزائر
أهم أهداف الدراسة	دراسة أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية، ولتحقيق هدف البحث تم القيام بدراسة حالة وحدة إنتاج التلفاز والمستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة وكندور بولاية برج بوعريريج بالجزائر
منهج الدراسة	دراسة حالة.
متغيرات وأدوات الدراسة	تشارك المعرفة، أداء الموارد البشرية، واعتمدت الدراسة الاستبانة ومجموعة من أدوات جمع البيانات، وتم الاعتماد على نموذج الانحدار الخطي المتعدد لاختبار فرضيات البحث.
مجتمع وعينة الدراسة	مجتمع البحث وحدة إنتاج التلفاز والمستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة وكندور للإلكترونيك بالجزائر، ووزعت على (117) فرداً من خلال عينة عشوائية طبقية.
أهم النتائج	وجود أثر إيجابي لتشارك المعرفة في أداء الموارد البشرية، فالتشارك المعرفي يرتبط بعلاقة طردية بأداء الموارد البشرية عموماً؛ ويكون تشارك المعرفة مرتبطاً بإدامة التدفق المستمر للمعارف في المؤسسة، مما يسمح ببناء ذاكرة تنظيمية متاحة للمعارف داخل المؤسسة، التي يتسنى من خلالها التوجيه، ودعم وتضمين عمليات نقل، وتبادل وتحويل المعرفة بين الأفراد العاملين ضمن السير اليومي للعمل، والذي يتعلق بتحقيق وتعزيز مجموعة من المتطلبات والمتمثلة في كل من التفاعل الاجتماعي، التعاون والثقة بالإضافة إلى الاتصالات الفعالة والتي تتحقق في إطار عمل جماعي هذا ما يسمح بتطوير قدرات الأفراد ومهاراتهم في العمل، وبالتالي تنمية معارفهم وتعزيز كفاءتهم، ما ينتج عنه تحكمهم في أداء أنشطة ومهام العمل نتيجة الاستفادة من معارف غيرهم ودعم معارفهم من خلال تعلم أفضل طريقة لتحقيق العمل وبالتالي الاقتصاد في الجهد والوقت لتحقيقه وتجنب تكرار نفس الأخطاء فيه، ما ينعكس إيجاباً على أدائهم ويم المؤسسة من الوصول الدائم كن للمعارف الجديدة والابتكارات المستمرة والتي تمثل في الغالب مخرجات تشارك المعرفة، ويسمح لها بالحفاظ على مستوى أداء عال ما يضمن تنافسيتها في السوق.

ت. دراسة (Marques, Cardoso & Zappalá, 2008):

عنوان الدراسة	Knowledge sharing networks and performance شبكات مشاركة المعرفة والأداء
أهم أهداف الدراسة	هدف هذا البحث إلى تحليل العلاقة بين سلوكيات مشاركة المعرفة والأداء تمت دراسة السلوكيات السابقة باستعمال تحليل الشبكة الاجتماعية، في محاولة لتصنيف شبكات مشاركة المعرفة من خلال تحديد الأفراد المركزيين في هذه الشبكات.

المنهج التحليلي.	منهج الدراسة
مشاركة المعرفة، والأداء.	متغيرات الدراسة
تم توزيع 277 استبيان وتطبيقه على عينة من العمال في منظمة برتغالية وكان المسترجع منها 244، كونت العينة على الصعيد العالمي من 26 امرأة و217 من الذكور (9)، تراوحت أعمارهم بين 22 و63 سنة.	مجتمع وعينته الدراسة
وجود ارتباط إيجابي بين السلوكيات والأداء الفردي، فضلاً عن استكشاف العلاقة بين سلوكيات مشاركة المعرفة والأداء الفردي.	أهم النتائج

ث. دراسة (Matin, et.al., 2010):

عنوان الدراسة	Designing and Clarifying Knowledge Sharing Model in Administrative Agencies to Improve the Performance تصميم وتوضيح نموذج مشاركة المعرفة في الوكالات الإدارية لتحسين الأداء
أهم أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى تبادل المعرفة في الوكالات الإدارية الإيرانية وتحاول تحديد العوامل الهيكلية والسلوكية والثقافية والاجتماعية والتكنولوجية باعتبارها القدرات داخل المنظمة ومن ثم التحقيق في آثارها على سلوك تشارك المعرفة، أي الرؤية والميل والسلوك.
منهج الدراسة	النظري الفلسفي.
متغيرات الدراسة	التشارك المعرفي، الأداء.
أهم النتائج	وتتمثل نتائجه في نموذج إدارة تشارك المعرفة الذي يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي العام من ناحية التعلم والنمو والعمليات الداخلية والعملاء والشؤون المالية.

ثامناً: منهج البحث:

يمثل منهج البحث انعكاس لفكرة الباحث، وذلك كنتيجة لإدراكه بالمشكلة، ومحاولته إيجاد الحلول لها، واعتمد الباحث المنهج التجريبي التحليلي في اغناء الجانب النظري، واعداد الجانب العملي والذي عرف بأنه محاولة الوصول الى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة، لتحقيق فهم أفضل اودق، ووضع السياسات والاجراءات المستقبلية الخاصة بها وتم تحديد منهج البحث بالاستناد الى متغيراته والاهداف المتوخاة منها، فضلاً عن طبيعة البيانات والمعلومات التي سيتم دراستها والحصول عليها، ويعد الانسب لمعرفة وقائع وجوانب البحث، ويقوم على أساس تحديد خصائص الظاهرة، ونوعية العلاقات بين متغيراتها، ووصف طبيعتها، وأسبابها، واتجاهاتها، وهو لا يقتصر على الوصف فقط انما يُعنى بالظروف والعلاقات الموجودة بين عناصر الظاهرة وتفسيرها.

تاسعاً: حدود البحث:

وتضمنت الآتي:

١. الحدود المكانية: شبكة الإعلام العراقي في مدينة بغداد.
٢. الحدود الزمانية: تمثلت الحدود الزمانية بالمدة البحثية المحددة للدراسة الميدانية.
٣. الحدود البشرية: المديرون معاونو المديرون رؤساء الأقسام.
٤. الحدود العلمية: وتمثلت في متغيرات البحث وأبعادها (البراعة الاستراتيجية، الأداء الوظيفي).

المبحث الثاني: الجانب النظري:

أولاً: البراعة الاستراتيجية:

١. مفهوم البراعة الاستراتيجية:

تنطلق فكرة البراعة الاستراتيجية من موضوع أساس في ادبيات الإدارة يدعى بتناقض التعلم وتنطلق القاعدة المعرفية للبراعة الاستراتيجية من أفكار نظرية التعلم التنظيمي، إذ تعد جذورها (٣٩٢)

التاريخية إلى علم النفس، إذ نضجت أفكار هذه النظرية في علم المنظمة بفضل جهود العديد من الباحثين، وتعلل أغلب الدراسات ظهور تناقض التعلم بسبب حاجة المنظمات إلى التعامل مع الأنشطة المتناقضة والمتعارضة بصورة متزامنة فهي تلجأ إلى مقارنات جوهرية تتمحور في النظر إلى الامام أو الى الخلف اوبين حالة القديم او الجديد وهذه العبارات يترجمها الادب التنظيمي بقطبين: قطب التوسع وقطب نشاطات الاستكشاف وهما أساس البراعة الاستراتيجية (عبودي وخروفة، ٢٠١٨: ٢٤٣).

التطور الأخير للبراعة ينبع الموضوع من إدراك أن الشركات اليوم يجب أن تتعامل بشكل متزايد مع أهداف متناقضة ومتضاربة مثل الابتكار الإضافي مقابل الابتكار الجذري، والاستكشاف مقابل الاستغلال، والمحاذاة مقابل القدرة على التكيف، وغيرها الكثير إن فهم وإدارة التوترات بالإضافة إلى النجاح في تحقيق مستويات عالية من كلا القطبين في وقت واحد يسببان مثل هذه التوترات ضروريان لقدرة الشركات على المنافسة وبقائها وتمتلك المؤسسات القدرة على ذلك القدرة على الإمكانات، أي قدرة نظام معقد وقابل للتكيف على تحقيق وإدارة الأنشطة المتعارضة، من خلال تحقيق مستويات عالية من كليهما بطريقة متزامنة. على الرغم من أن الإمكانية هي موضوع حديث نسبياً في الأدب، فقد أصبحت اليوم مفهوماً رئيسياً في البحوث الإدارية، إذ تلقت العديد من المساهمات من مختلف مجالات البحث (Nosella, et.al., 2012:450). في الاعتماد على ما قدمته (Duncan, 1976) ووضع كل من (Tushman) و (Reilly'O) في عام ١٩٩٦ أول نظرية للبراعة الاستراتيجية، إذ أشار إلى أن الأداء المتفوق يتوقع ان يؤتى من المنظمات البارعة (الباشقالي والداود، ٢٠١٥: ٣٣١)، وتعرف البراعة الاستراتيجية بأنها القدرة على إدارة المفارقات الاستراتيجية وتحقيق الأهداف التي تبدو متباينة أو متناقضة (Lis, et.al., 2018:70).

ويرى الباحث من خلال ما سبق بان البراعة الاستراتيجية هو مصطلح يعمل على الدمج بين كل مضامين الإدارة الاستراتيجية مع مرتكزات البراعة التنظيمية التي تتمثل بالاسبقيات في اكتشاف الفرص واستشعار التهديدات والاستجابة السريعة لها مع إنشاء حالة التطابق بين موارد المنظمة التنظيمية المتوفرة والتغيرات البيئية وصولاً إلى التفوق الاستراتيجي.

٢. خصائص البراعة الاستراتيجية:

هناك ثلاث قدرات أساسية موصوفة في أدبيات البراعة الاستراتيجية التي تنعكس في عملية تخطيط السيناريو توصف هذه القدرات بأنها تصنيف (TEECE, 2007) الثلاثي الادراك والاستغلال وإعادة التشكيل وتتمثل بالآتي: (Chermack & Bodwell, 2010:199)، (الباشقالي والداود، ٢٠١٥: ٣٣٢)، (المحاسنة، ٢٠١٧: ٢٦)

أ. الإدراك: أي القدرة على إدراك الفرص والتهديدات التي تستلزم القيام بالمسح البيئي الخارجي، والبحث، والاستكشاف وهذا ما يساعد على إدراك الفرص الجيدة المستندة إلى التوازن بين الرقابة المركزية واللامركزية، أي إن المنظمات المدركة للفرص تمتلك آلياته تطبق ما تمتلكه البيئة الخارجية منها وبالسرع الممكنة.

ب. الاستغلال: أي القدرة على اغتنام الفرص الجديدة، فبغيا اب الادراك لا يمكن استغلال الفرص. حيث يمثل استغلال الفرص تنفيذ البصيرة الاستراتيجية التي تؤدي إلى العمل الاستراتيجي في شروط مؤكدة، و هذا يتطلب تناسقا بين فريق الإدارة العليا حول النية الاستراتيجية، وتفادي القرارات الخاطئة وترتيب أنموذج العمل واستراتيجيته.

ت. إعادة التشكيل: إن مفتاح النمو يتمثل بالقدرة على إعادة توحيد الاصول والهيكل الاستراتيجي وتشكيلها حسب تغيرات السوق والتقنيات ، فالقدرة على إعادة تشكيل الموارد، والأصول، والهيكل، ووظيفة المورد البشري، تعد ميزة استراتيجية لإعادة مؤكدة للتشكيل التنظيمي، إعادة التشكيل مهمة كبيرة وتتطلب موارد ذات كفاءة وفعالية.

٣. أبعاد البراعة الاستراتيجية:

أ. الاستكشاف: ويتمثل بعملية البحث عن الفرص والمعرفة الجديدة وهي عملية تتضمن امتلاك رؤية تركز على البحث عن الفرص التي تضطلع بتقديم المنتجات غير المألوفة بما يعزز من تنافسية المنظمة وامتلاك القدرة على التنبؤ بحاجات السوق المستهدفة أو البحث عن أسواق جديدة. أي سعي المنظمة للبحث عن الفرص الجديدة يرتبط مع الطلب والعرض على المنتجات وقد تكون بعض المنتجات الموسمية فرصة اذا ما تمكنت المنظمة من استثمارها (صبر وآخرون، ٢٠١٨: ١١١).

ب. الاستغلال: يتعلق الاستغلال بتحسين الكفاءات الحالية ، يُنظر إليه على أنه أمر حاسم لمزايا الشركة التنافسية المستدامة. نظراً للطبيعة المرتبطة لبنى والاستغلال، بدأ الباحثون في استخدام البراعة كمفهوم متكامل، ممكن أن يؤدي الجهد الاستغلالي في كثير من الأحيان إلى تحسين فعالية الشركة في استكشاف المعرفة الجديدة وتطوير الموارد التي تدعم المنتجات والأسواق الجديدة. نتسبب في حدوث ذلك لأنه من خلال الاستخدام المتكرر للمعرفة والموارد الحالية ، يمكن أن تصبح الإدارة أكثر إدراكاً للمكان الذي يقيمون فيه داخل الشركة، ولديها فهم أعمق لوظيفة المعرفة والموارد الحالية. إحدى نتائج هذا الفهم الأعمق هي أن الشركة ستصبح قادرة أكثر على بدء إعادة تشكيل مختلف المعارف والموارد الموجودة بالفعل تحت التحكم، القدرات المرتبطة بالاكشافات الجديدة في المنتجات والأسواق (CAO,et.al.,2009:9).

ت. الهيكل المتميز: هناك دراسات حول أهمية الهيكل المتميز، أو التقسيمات الفرعية للمهام التنظيمية من خلال الحفاظ على ثقافات متميزة للابتكار والتحسين، يعد الهيكل المتميز عاملاً حاسماً بالنسبة لحدوث النجاح ارف هيكلي يحث على وجود عمليات وثقافات تنظيمية منفصلة للابتكار والتحسين. إن إنشاء الهياكل المتميزة للاستغلال والاستكشاف بشكل أني يضمن للمنظمات أن تبتكر، ويمكن أن يتحقق ذلك عن طريق الفصل الهيكلي للوظائف المتعددة في المنظمة أو عن طريق إيجاد وظائف ذات توجه معين (عبدالوهاب واحمد، ٢٠٢٠: ١١).

ثانياً: الأداء الوظيفي:

١. مفهوم الأداء الوظيفي:

يمثل الأداء الوظيفي سلوك الموظفين المشاركين في العمل بحيث يمكنهم المساهمة في تحقيق أهداف المنظمات. أداء الوظيفة عبارة عن بنية مجردة وكاملة لا يمكن الإشارة إليها أو قياسها مباشرة وتتكون من مكونات أو أبعاد متعددة المذكورة الأداء الوظيفي هو السلوكيات أو الأنشطة ذات الصلة لتحقيق أهداف المنظمة. "ثلاث فلسفات تكمل هذا التعريف: (Zulkifli & Ali,2017: 136)

- أ. ينبغي تعريف أداء الوظيفي فيما يتعلق بالسلوك بدلاً من النتائج.
- ب. أداء الوظيفة يشمل فقط تلك السلوكيات ذات الصلة بأهداف المنظمة.
- ت. أداء الوظيفة متعدد الأبعاد.

يعتمد الأداء إلى حد كبير على الإدراك والقيم والمواقف. يبدو أن هناك العديد من المتغيرات التي تؤثر على أداء العمل يكاد يكون من المستحيل فهمها. يتم تعريف الأداء على أنه وظيفة القدرة الفردية والمهارة والجهد في موقف معين في المدى القصير، مهارات وقدرات الموظف مستقرة نسبياً. لذلك، إذ أن الأداء من حيث الجهد الممنوح لوظيفة الموظف. الجهد هو قوة داخلية للشخص الذي يجعله/ها يعمل طوعاً عندما يكون الموظفون راضين عن وظيفتهم وتلبية احتياجاتهم، أو يطورون ارتباطاً بالعمل أو نقول أنهم يبذلون جهوداً وأداء أفضل. زيادة الجهد يؤدي إلى أداء أفضل (Pushpakumari, 2008:3).

نستخلص من ذلك أن الأداء الوظيفي هو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيام الفرد بالمهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه (Bin, 2016:1)، كما يعد بأنه المهام والمسؤوليات التي يتطلبها العمل وبيئة التنظيم التي تتكون من عوامل داخلية وخارجية تؤثر في الأداء الفعال للموظف (Singh & Mahmood, 2017:17). ويرى الباحث في ان الأداء الوظيفي هو دراسة لما يعمل على تقديمه الموظف في المؤسسة وتحليل الى أنواع سلوكياته ونتائجها والحكم على إمكانيته للتقدم والتحسين الوظيفي داخل المؤسسة التي يعمل بها.

٢. أهمية واهداف الأداء الوظيفي:

يعد الأداء أمر بالغ الأهمية بالنسبة للمنظمات ووضع الاستراتيجيات لتحسين الأداء وقياسه من وقت لآخر هي خطوة أساسية يتعين اتخاذها وبدون نتائج الأداء المرجوة، لا فائدة من الاستمرار في الاستثمار في العمليات والمشاريع، إن محددات أداء الموظف تتمثل في الكفاءات أو العوامل المستعملة لقياس فعالية ومستوى الأداء الفردي وان مؤشرات أداء القوى العاملة في أي منظمة تتضمن: المعرفة الإجرائية، المعرفة الاعلانية، والتحفيز، هذه هي مكونات الأداء ونتائجها يساوي أداء جيداً أي: (Imran & Tanveer, 2015:31)

$$Motivation \times Declarative\ knowledge \times Procedural\ knowledge = Performance$$

وهناك عدد من مكونات الأداء التي يمكن أخذها في الاعتبار عند قياس الأداء مثل الربحية والكفاءة والفعالية والجودة والانتاجية كما هو موضح فيما يأتي بإيجاز: (Nassazi, 2013:27)

- أ. الربحية تمثل القدرة على كسب الأرباح باستمرار على مدى فترة من الزمن. ويعبر عنه كنسبة من إجمالي الربح إلى المبيعات أو العائد على رأس المال المستعمل.
- ب. الكفاءة هي القدرة على إنتاج النتائج المرجوة باستعمال الحد الأدنى من الموارد قدر الإمكان.
- ت. الفعالية هي قدرة الموظفين على تحقيق الأهداف المرجوة.
- ث. الإنتاجية تمثل النسبة من المخرجات إلى المدخلات وبعد مقياس لكيفية تحويل الفرد والتنظيم والصناعة من الموارد (المدخلات) إلى سلع وخدمات (المخرجات) أي قياس مقدار الإنتاج الذي يتم إنتاجه لكل وحدة من الموارد المستعملة.
- ج. الجودة هي سمة المنتجات أو الخدمات التي لديها القدرة على تلبية الاحتياجات الظاهرة أو الضمنية، وهو يحقق على نحو متزايد منتجات وخدمات أفضل بسعر أكثر تنافسية تدريجياً.

٣. عناصر الأداء الوظيفي:

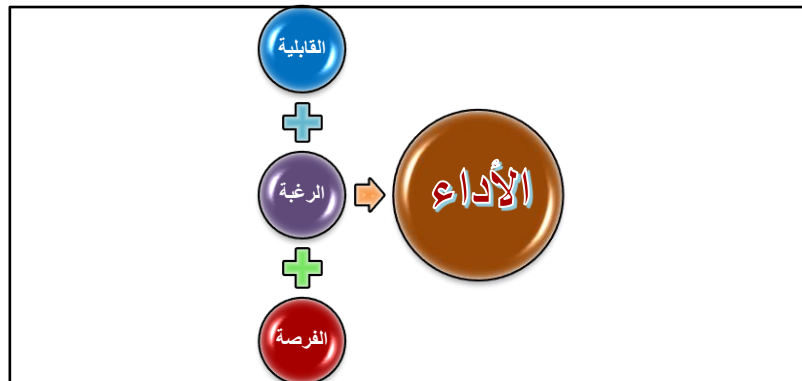
عند وصف الأداء بأنه النتائج التي يحققها الفرد، عندها تتضح كثير من العوامل المؤثرة في الأداء، وتخضع هذه العوامل لسيطرة الموظف، وقد يخرج البعض الآخر عن هذه السيطرة، وتبرز هنا عدة عناصر للأداء: (البلوي، ٢٠٠٨: ٣١)

أ. **الموظف:** وهو ما يمتلكه الموظف من مهارات، واهتمامات، وقيم، واتجاهات ودوافع.
ب. **الوظيفة:** وهي ما تتصف به هذه الوظيفة من متطلبات، أو تحديات، وما تقدمه هذه الوظيفة من فرص عمل تتمتع بالتحدي، وتحتوي على عنصر التغذية الراجعة كجزء منه.
ت. **الموقف:** وهي ما تتصف به البيئة التنظيمية، وتتضمن مناخ العمل والإشراف، ووفرة الموارد، والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

بينما أكد (كاظم وراشد، ٢٠١٧: ٢٠٩) بأن عناصر الأداء تتكون من ما يأتي:

أ. **القابلية على العمل:** وهي الخواص والميزات الأساسية المترابطة التي تعمل على تعزيز أداء الفرد، لذا فإن الفرد الذي يتمتع بالمؤهلات والمهارات والقدرات الأساسية لأداء المهام التي تتطلبها وظيفة معينة يكون مستوى أدائها متوافقاً مع المعايير المحدد وبالعكس، كما ويمكن تحسين قابلية الفرد على الأداء من خلال البرامج التدريبية والتطويرية.
ب. **الرغبة في الأداء:** وتعني استمارة الفرد للالتزام بسلوك مناسب وتقديم تصرف معقول من شأنه تحقيق الهدف الذي رسمته ادارة المنظمة ويمكن تحسينها بالتحفيز.
ت. **فرصة الأداء:** تمثل القوة التي تحرك الفرد وتثيره لأجل انجاز المهمات الموكلة إليه عل الوجه الأفضل عن طريق تلبية حاجاته ورغباته المادية والمعنوية.

وتأكيداً لهذه التعاريف فقد يشير (Cook,2008:3) إلى الإجراءات والسلوكيات التي تقع تحت سيطرة الفرد والمساهمة في أهداف المنظمة. كما أن هناك العديد من أنواع السلوكيات المختلفة التي قد تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، فإن الأدبيات توافق على أن الأداء الوظيفي هو عبارة عن بناء يضم مختلف المكونات، ونظريات الأداء تقترح ان أداء العاملين هو "عملية تحقيق أداء عالٍ يتطلب من الفرد العامل تمتعه بقدره وقابلية (Capacity) على الأداء والرغبة (Willingness) وان تكون له فرصة للأداء (Opportunity) (عبود وحسين، ٢٠١٦: ٢٤٠) والشكل (3) يشير إلى عناصر الأداء.



الشكل (2) عناصر الأداء

المصدر: عبود، زينب عبدالرزاق وحسين، ظفر ناصر، ٢٠١٦، أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين، بحث منشور في مجلة جامعة بابل، العدد (١)، المجلد (٢٤)، ص ٢٤٠.

٤. أبعاد الأداء الوظيفي:

من خلال نماذج الأداء الوظيفي تبين ان معظم الدراسات ركزت على ثلاثة أبعاد رئيسة حظيت قبولاً أكثر من قبل الباحثين وهي (أداء المهام، الأداء السياقي، سلوك العمل المنحرف) وهي الأكثر انسجاماً وملائمة وتكيف مع بيئة المنظمات المبحوثة في البحث الحالي:

أ. **أداء المهام:** "تصرفات وسلوكيات قابلة للتطوير يشارك فيها الموظفون في ذلك تنتقص من الأهداف التنظيمية أو الرفاهية. وهي تشمل سلوكيات تؤدي إلى عواقب غير مرغوب فيها على المنظمة أو أصحاب المصلحة فيها" (Campell, 2015: 51)، ومن جانب آخر يقصد بأداء المهمة ذلك الأداء الذي يشمل أنماطاً معينة من السلوك التي تسهم مباشرة في إنتاج السلع والخدمات أو الأنشطة التي تدعم بشكل غير مباشر العمليات التنظيمية الأساسية، وعليه، فإن أداء المهمة يتكون من سلوكيات وظيفية متخصصة تتضمن المسؤوليات الوظيفية الأساسية عندما يتأني للعاملين استخدام مهاراتهم الفنية ومعارفهم لإنتاج السلع والخدمات، أو عندما ينجزون مهام معينة تدعم الوظائف التنظيمية الرئيسية (مرسي، ٢٠١٣: ٢٤٠)، يتضمن أداء المهام السلوكيات التي تسهم في أنشطة التحويل والصيانة الأساسية في المؤسسة، مثل إنتاج المنتجات أو بيع البضائع أو الحصول على المخزون أو إدارة المرؤوسين أو تقديم الخدمات (Befort & Hatrup, 2003: 17).

ب. **الأداء السياقي:** يشير الأداء السياقي إلى سلوكيات تساهم في ثقافة المنظمة ومناخها، بمعنى آخر، السياق الذي يتم فيه تنفيذ أنشطة التحويل والصيانة. التطوع للعمل الإضافي، مع الاستمرار الحماس والمساعدة والتعاون مع الآخرين، باتباع القواعد والإجراءات، ودعم أو الدفاع عن المنظمة كلها أمثلة على سلوكيات الأداء السياقية (Befort & Hatrup, 2003: 17).

فإن الأداء السياقي يُطلق عليه أيضاً أداء المواطن الذي يعرف بأنه جهد الموظف لا يرتبط مباشرة بوظيفة المهمة الرئيسية ولكنه لا يزال مهماً وذلك لأنها تشكل السياق التنظيمي والاجتماعي والنفسي الذي يعمل بمثابة محفز حاسم لأنشطة العمليات والعمليات. هناك نوعان من المفاهيم في الأداء السياقي. الأول هو السلوك الذي يهدف بشكل أساسي إلى الأداء السلس للمنظمة. الثاني هو السلوك الذي يهدف إلى تغيير وتحسين إجراءات العمل والعمليات التنظيمية (Chei, et. al., 2014: 31).

ت. **سلوك العمل المنحرف:** ويتضمن سلوك العمل المنحرف العديد من الممارسات مثل السرقة، والتغيب، والعنف، وحوادث التخريب، والاحتيال، وحجب الجهد والسلوك العدواني والعمل الرديء وسوء استخدام الوقت والموارد، والرشوة والتزوير ومن سلوكيات العمل المنحرف المذكور في الأدبيات السابقة، وقد استخدم التصنيف المنطقي وتقنية التحليل العامل ليقدّم 10 فئات من سلوكيات العمل المنحرف. وهذه الفئات المقدمة في ادناه تعطي تصور عن المدى الواسع لمثل هذه السلوكيات ولكنّها لا تعطي التصور الشامل عنها: (العنزي والعطوي، ٢٠١٢: ٩)

- السرقة والسلوكيات ذات العلاقة (سرقة الاموال والممتلكات، أعطاء السلع أو الخدمات، سوء استخدام الخصومات المالية الممنوحة).
- تدمير الممتلكات (تشويه، أضرار أو تحطيم الممتلكات).
- سوء استخدام المعلومات (افشاء المعلومات وتزوير السجلات).
- سوء استخدام الوقت والموارد (هدر الوقت، إجراء الأعمال الشخصية أثناء وقت العمل).

- السلوك غير الأمن (الخطر) (الفشل في اتباع إجراءات السلامة والأمان في مكان العمل).
- الحضور السيئ (الغياب والتأخر بدون عذر وسوء استخدام الاجازات المرضية).
- ضعف جودة العمل (الإهمال أو البطء عمداً في أداء العمل).
- استخدام الكحول (القدوم للعمل تحت تأثير الكحول).
- استخدام المخدرات (استخدام أو بيع المخدرات في العمل).
- الأعمال الشفوية الغير ملائمة (المجادلة مع الزبائن، مضايقة زملاء العمل شفوية).

المبحث الثالث: الجانب العملي:

أولاً: تحليل وتشخيص متغيرات البحث:

١. وصف وتشخيص متغير البراعة الاستراتيجية:

من خلال الاطلاع على نتائج الجدول (1) الذي يظهر إمكانية استثمار شبكة الإعلام للفرص التي تتيحها البيئة الخارجية، وميلها الى البحث عن فرص جديدة وبأسواق جديدة، في ظل استنادها الى هيكلي متميز تواجه التغيرات المستقبلية المتوقعة والتكيف معها بشكل مباشر، فحصل المتغير الرئيس البراعة الاستراتيجية على وسط حسابي (3.91) متوفر، ويمارس باهتمام نسبي (78.2%) جيد، وبانحراف معياري (0.574) وبمعامل اختلاف نسبي (14.6%) يشير الى الاتفاق والتجانس والتقارب في الآراء بشأن التوفر والاهتمام والممارسة وبتباين (0.330).

الجدول (1) نتائج التحليل الوصفي لبيانات المتغير المستقل البراعة الاستراتيجية

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	التباين
استثمار الفرص	3.90	0.696	17.8%	78%	0.485
استكشاف الفرص	3.94	0.660	16.7%	78.8%	0.437
الهيكل المتميز	3.90	0.693	17.7%	78%	0.481
البراعة الاستراتيجية	3.91	0.574	14.6%	78.2%	0.330

المصدر: الجدول من إعداد الباحث.

٢. وصف وتشخيص متغير الأداء الوظيفي:

إن توفر الأبعاد الثلاث وممارستها من قبل قيادات شبكة الإعلام الناجم عن مجموعة منسقة ومنظمة من السلوكيات والأنشطة التي يمارسها أفراد شبكة الإعلام والتي تفضي الى انجاز المهام التي توكل اليهم بنجاح، فضلاً عن الاهتمام بالجهود الفردية والمرتبطة بالوظائف الرسمية، والابتعاد عن مختلف الممارسات السلبية التي تنتهك معايير السلوك الحسن والمرونة الأخلاقية للشبكة، فحصل المتغير التابع الأداء الوظيفي على وسط حسابي (3.67) متوفر، ويمارس باهتمام نسبي (73.4%)، وبانحراف معياري (0.487)، ومعامل اختلاف نسبي (13.2%) على المستوى العام يشير الى التقارب والاتفاق في الآراء حول توفره وممارسته في شبكة الإعلام، وكما موضح بنتائج الجدول (31)، وقد رتب معامل الاختلاف النسبي المتغيرات الرئيسة (الأداء الوظيفي، البراعة الاستراتيجية) وعلى الترتيب، كما موضح بنتائج الجدول (2)، وبذلك يكون الباحث قد اجاب عن بعض تساؤلات مشكلة البحث.

الجدول (2) نتائج التحليل الوصفي لبيانات المتغير التابع الأداء الوظيفي

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	التباين
أداء المهام	3.84	0.723	18.8%	76.8%	0.524
الأداء السياقي	3.69	0.761	20.6%	73.8%	0.580
أداء السلوك السلبي	3.49	0.623	17.8%	69.8%	0.389
الأداء الوظيفي	3.67	0.487	13.2%	73.4%	0.238

المصدر: الجدول من إعداد الباحث.

الجدول (3) خلاصة التحليل الوصفي لمتغيرات البحث الرئيسية وأبعادها بحسب معامل الاختلاف النسبي

المتغيرات وأبعادها	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الترتيب
البراعة الاستراتيجية	3.91	0.574	78.2 %	14.6%	الثاني
الأداء الوظيفي	3.67	0.487	73.4 %	13.2%	الأول

المصدر: الجدول من إعداد الباحث.

ثانياً: تحليل علاقة الارتباط بين البراعة الاستراتيجية والأداء الوظيفي:

نظراً لوجود دراسات سابقة تؤكد على توفر وممارسة لكل من متغيري البحث، اعتمد الباحث الفروض البديلة، فكانت الفرضية الرئيسية الأولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البراعة الاستراتيجية وأبعادها مع الأداء الوظيفي في شبكة الإعلام العراقي)، إذ يظهر الجدول (4) علاقات الارتباط الطردية الموجبة بين البراعة الاستراتيجية وأبعادها الأداء الوظيفي اجمالاً، فكانت النتائج بحسب الآتي:

- يظهر من نتائج الجدول (4) وجود علاقة ارتباط طردية معنوية موجبة (0.300^{**}) متوسطة القوة، وبمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من قيمة المعنوية (0.05)، بين المتغير الرئيس البراعة الاستراتيجية والأداء الوظيفي التنظيمية على المستوى الكلي.
- أما على مستوى أبعاد المتغير المستقل البراعة الاستراتيجية، فقد كان أعلى ارتباط للاستثمار الفرص مع الأداء الوظيفي (0.310^{**}) متوسطة القوة، وبمستوى معنوية (0.000)، ثم جاءت بالترتيب الثاني علاقة الهيكل المتميز مع الأداء الوظيفي بعلاقة ارتباط طردية معنوية موجبة (0.233^{**}) ضعيفة وبمستوى معنوية (0.004)، بينما كانت علاقة ارتباط البعد المستقل استكشاف الفرص مع الأداء الوظيفي، بمعامل ارتباط (0.194^{*}) ضعيفة، وبمستوى معنوية (0.015) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، ومن كل ما سبق تقبل الفرضية الرئيسية الأولى على المستوى الكلي (توجد علاقة ارتباط طردية معنوية موجبة للبراعة الاستراتيجية وأبعادها مع الأداء الوظيفي).

الجدول (4) علاقة الارتباط بين البراعة الاستراتيجية الأداء الوظيفي

العينة	المعنوية	معامل الارتباط	المتغير المستقل	العلاقة	المتغير المعتمد
146	0.000	0.310^{**}	استثمار الفرص	↔	الأداء الوظيفي
	0.015	0.194^{*}	استكشاف الفرص	↔	
	0.004	0.233^{**}	الهيكل المتميز	↔	
	0.000	0.300^{**}	البراعة الاستراتيجية	↔	

 $P^{**} < 0.01$, $P^{*} < 0.05$

المصدر: الجدول من إعداد الباحث.

ثالثاً: تحليل علاقة التأثير بين البراعة الاستراتيجية والأداء الوظيفي:

يظهر الجدول (5)، وجود تأثير للمتغير المستقل البراعة الاستراتيجية في المتغير التابع الأداء الوظيفي مقداره (0.300)، وبمستوى معنوية (0.000)، وبقيمة النسبة الحرجة (3.886) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.962) عند مستوى المعنوية (0.05)، بينما كانت قيمة ثابت الاختبار (2.563)، وبقيمة الخطأ المعياري (0.072)، وكما موضح بالمعادلة: الأداء الوظيفي (Y) = 0.300 + 2.563 (البراعة الاستراتيجية)

فيما فسر المتغير المستقل البراعة الاستراتيجية ما نسبته (9%) من التغيرات التي تحدث للأداء الوظيفي عند مستوى المعنوية (0.000)، وبقيمة (F) المحسوبة (15.098) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3.849)، أما النسبة المتبقية (91%) فتعزى لمتغيرات أخرى لم تدخل بأنموذج البحث المختبر، ومن كل ما سبق تقبل فرضية البحث الرئيسة (تؤثر البراعة الاستراتيجية في الأداء الوظيفي تأثيراً معنوياً إيجابياً عند مستوى المعنوية 0.05).

الجدول (5) تأثير البراعة الاستراتيجية في الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي	Se	A	B	Sig	T	F	R ²	R	البراعة الاستراتيجية
DF	1	144	145	n	146				Acceptable
	.072	2.563	.300	.000	3.886	15.098	.090	.300	

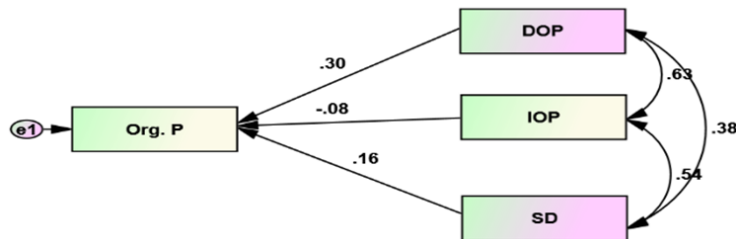
المصدر: الجدول من إعداد الباحث.

ومن خلال لجوء الباحث الى الانحدار المتعدد لمعرفة أي أبعاد البراعة الاستراتيجية تأثيراً في الأداء الوظيفي في شبكة الإعلام، وكما يظهر بنتائج الجدول (6) والشكل (1)، فكان التأثير بشكل خاص من خلال الاستثمار الفرص، بقيمة الميل الحدي (0.297) وبمستوى معنوية (0.002) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبقيمة النسبة الحرجة (3.043)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.962)، فيما لم يكن أي تأثير للهيكل المتميز واستكشاف الفرص في الأداء الوظيفي وعند مستوى المعنوية (0.074) (0.460) على التوالي، وبقيمة التأثير (0.161، -0.079) على الترتيب وجميعها أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وبنسبة حرجة (1.786، -0.0739) وهي أقل من قيمتها الجدولية (1.962).

الجدول (6) التأثير المتعدد لأبعاد البراعة الاستراتيجية في الأداء الوظيفي

العينة	المعنوية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	معامل التأثير		
146	0.002	3.043	0.072	0.297	x1	Y
	0.460	-0.739	0.084	-0.079	x2	Y
	0.074	1.786	0.072	0.161	x3	Y

المصدر: الجدول من إعداد الباحث.



الشكل (3) التأثير المتعدد لأبعاد البراعة الاستراتيجية في الأداء الوظيفي

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات:

١. اتضح ميل شبكة الإعلام العراقي الى استقطاب وتوظيف الأفراد الكفؤين علمياً والمؤهلين معرفياً، ممن لديهم شهادات جامعية أولية وعليا، دون النظر الى نوعهم الاجتماعي، وتعزيز قوة العمل بالأعمار المنتجة مهارياً ومن خلال خبرتهم، في ظل باقية من الاعمار المتجانسة، أسهمت في تقديمهم لأداء وظيفي، واكتسابهم للبراعة الاستراتيجية.
٢. تعمل شبكة الإعلام العراقي على استثمار الفرص من بيئة عملها الإعلامي، في ضوء سعيها لإجراء التعديلات الشكلية والجوهرية باستمرار، مما جعلها تتبنى جودة الخدمة الإعلامية والحصول على حصة سوقية في سوق الإعلام.
٣. أظهرت شبكة الإعلام العراقي قدرتها على استكشاف الفرص من خلال اختيارها لخدماتها وسلعها الإعلامية الجديدة بشكل شامل، والعمل على تقبل الطلبات غير النمطية التي تتجاوز حدود مخرجاتها الإعلامية الحالية.
٤. تمتلك شبكة الإعلام العراقي هيكلاً متميزاً، يدعم تبنيها للبراعة الاستراتيجية، في ظل تشكله وفقاً لخططها المستقبلية، في ظل استناده الى الأساس الوظيفي والجغرافي المنتشر في جميع المحافظات العراقية، والعمل على تلبية رغبات أكبر شريحة من الجمهور.
٥. تؤمن شبكة الإعلام العراقي إدارة مسار وظيفي وتعمل على دعمه بتمكين أفرادها على أداء وظائفهم ومناصبهم القيادية الجديدة على حساب الغير، والتأكيد على اختيار قياداتها من الداخل.
٦. لدى شبكة الإعلام العراقي إدارة أداء ذات مستوى جيد من الخبرة والمهارة، إذ تعمل على دعم أفرادها بمكافأة وفقاً لمخرجاتهم الوظيفية، فضلاً عن تبنيها لمبدأ السقف الزجاجي حال اسنادها للمنصب الوظيفية العليا للمرأة.
٧. أظهرت شبكة الإعلام العراقي قدرتها على أداء مهامها القيادية بصورة جيدة، عبر مواءمتها بين طاقات وقدرات مواردها البشرية مع أهدافها، فضلاً عن استعدادها الدائم لاستقبال مقترحات وآراء زبائنهم.
٨. تحرص شبكة الإعلام العراقي على تعزيز أدائها السياقي، من خلال اشاعتها لروح قبول الرأي الآخر، وتقبل الاحداث بواقعية، على الرغم من تعاكس اتجاهات الرأي حولها، فضلاً عن مراعاتهم لمشاعر زملاء العمل وتقبل تصرفاتهم وفعالهم واستيعابها، وبث روح التعاون بينهم.
٩. تحرص شبكة الإعلام العراقي على الحد من وجود سلوك العمل السلبي، بإشاعة روح العمل الإيجابي المثمر، وبشكل خاص عند امتناع ملاكاتها عن السخرية من بعضهم البعض، وعدم التفوه بكلمات جارحة، والابتعاد عن مظاهر الخداع والتحايل، والالتزام بقوانين ولوائح وأنظمة وتعليمات الشبكة.
١٠. على الرغم من اتفاق آراء العينة على ممارسة وتبني الأداء الوظيفي بالترتيب الأول، إلا أنه متوفر ويمارس بالترتيب الأخير من حيث الأهمية.
١١. لدى شبكة الإعلام العراقي القدرة على تعزيز أدائها الوظيفي بتبنيها توظيف البراعة الاستراتيجية في سبيل هذا الغرض، سيما من خلال استثمارها للفرص، وامتلاك هيكلاً تنظيمياً متميزاً، وكونها الى استكشاف الفرص بشكل فردي، الا انها تستثمر استكشاف الفرص بشكل رئيس في تحسين الأداء الوظيفي بشكل كلي.

١٢. توظف وتوجه شبكة الإعلام العراقي لبراعتها الاستراتيجية في تحسين أدائها الوظيفي بشكل مباشر، الامر الذي عظم من تأثير البراعة الاستراتيجية في الأداء الوظيفي.

ثانياً: المقترحات:

١. ينبغي على شبكة الإعلام العراقي الاهتمام الإضافي في استقطاب الكفاءات في مجال الإعلام وتعليمهم وتدريبهم بشكل جيد، والانفتاح على الجامعات والمعاهد، وإدخال أسلوب التخطيط الاستراتيجي في تطويرهم، والحرص على تبادل الخبرات بين أفرادها، سيما انها تمتلك أفراد كفؤين سيصلون الى سنوات التقاعد، فضلاً عن اكتساب أفرادها الحاليين للشهادات الجامعية العليا في مجال الاختصاص دون النظر الى النوع الاجتماعي والخلفية والدين والمذهب، واعتماد الشخص متعدد المواهب في المكان المناسب.

٢. ضرورة إيلاء شبكة الإعلام العراقي المزيد من الاهتمام في استثمار الفرص من البيئة الإعلامية من خلال تحسين جودة خدماتها الإعلامية الحالية، والحرص على تخفيض كلف عملياتها الداخلية وإدخال التحسينات الجوهرية والشكلية كماً ونوعاً، وتحقيق رغبات جمهورها.

٣. يتحتم على شبكة الإعلام العراقي الاهتمام الإضافي باستكشاف الفرص من خلال:

أ. قبول الطلبات غير النمطية على منتجاتها الإعلامية والعمل على تنويعها وتجديدها.
ب. تسويق منتجاتها الإعلامية الجديدة في السوق الإعلامي العراقي، وفتح منافذ تسويق لمنتجاتها الإعلامية في الأسواق العربية والعالمية، سيما وان الجالية العراقية منتشرة في أغلب بلدان العالم.

ت. ابتكار أساليب عمل وتقديم منتجات إعلامية، وإدخال طرائق انتاج إعلامي تتوافق مع رغبات واذواق الزبون.

٤. ينبغي على شبكة الإعلام العراقي تبني هيكل متميزاً يستجيب للبيئة الإعلامية التنافسية من خلال:

أ. اعتماد هيكل تنظيمي مرن يستجيب لاستراتيجيات الشبكة.
ب. إيجاد ترابط وتكامل وتعاون بين أقسامها ووحداتها، وتنسيق العمل بينها بشكل تآزري.
ت. الحرص على إشاعة روحية الابداع، وبناء مناخ تنظيمي يدعم توجه الشبكة المستقبلي.
٥. ضرورة اهتمام شبكة الإعلام العراقي الإضافي بالتدريب والتعليم من خلال:
أ. توفير فرص التدريب الإعلامي لأفرادها واكسابهم تعليم استراتيجي مستمر على المستوى الداخلي والخارجي.

ب. إيجاد برامج تدريب ذات توجه استباقي تتلاءم مع اهداف الشبكة المستقبلية، كل بحسب الاختصاص، والعمل على تبني ومحاكاة تجارب الدول السبقة في مجال الإعلام.

ت. الانفتاح والتعاون مع المعاهد والجامعات العراقية والعربية والعالمية في مجال الإعلام والإدارة والتخصصات التقنية، بحجز مقاعد خاصة للدراسات العليا.

٦. ينبغي على شبكة الإعلام العراقي الاهتمام بالمسار الوظيفي لأفرادها، كونه الأسلوب العلمي والوظيفي السليم لتبوء مختلف المناصب الوظيفية والخزين الحقيقي لها من خلال:

أ. اعتماد الاحلال الوظيفي والتخطيط التعاقبي للقيادات، من خلال اعداد قيادات ظل في الخطوط الخلفية، وبما يسهل الانتقال السلس للمناصب حال الإحالة على التقاعد او النقل والمرض والموت، وبما يسهل إدارة المرفق العام دون الاخلال بمواصفات شاغرها.

- ب. تمكين الأفراد الكفؤين من الحصول على تعلم القيادة وتطوير صفاتهم الشخصية والابداعية بهدف الحصول على مناصب وظيفية تتلاءم مع مخرجاتهم وتسهم في الارتقاء بأداء الشبكة الكلي.
٧. على شبكة الإعلام العراقي الاهتمام بأداء أفرادها السياقي من خلال:
- أ. إيجاد مدونات عمل تعزز احترام مشاعر الزملاء قولاً وعملاً.
- ب. تفعيل حالات العمل الطوعي ودعمها مادياً ومعنوياً.
- ت. إيصال معلومات حقيقية إيجابية عن الشبكة عند تحدث أفرادها أمام المجتمع.
- ث. الحرص على عدم التدخل بخصوصيات أفراد الشبكة، وإشاعة العلاقات غير الرسمية لتكون السند الرئيس للعلاقات الرسمية.
٨. ضرورة اهتمام شبكة الإعلام العراقي الإضافي في الحد من تبني بعض أفرادها لسلوك العمل السلبي من خلال:
- أ. العمل على وضع مدونة التزام توضح قوانين وقواعد العمل ولوائح الشبكة حول وقت العمل ووقت الراحة والانصراف والطاعة والانضباط.
- ب. الحد من أساليب التدليس والخداع وحجب المعلومات والبيانات عن الجهات العليا والمنظمات ذات العلاقة، وإشاعة الشفافية والافصاح والوضوح بين أفراد واقسام الشبكة.
- ت. الابتعاد عن تجيير المناصب بهدف الانتفاع والاستغلال الشخصي، وتوجيه ثقافة محددة بدقة تحد من هذه الظاهرة.
٩. يتحتم على شبكة الإعلام العراقي الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي، والاهتمام الإضافي ببراعتها الاستراتيجية، وبما يزيد من قدرتها على اثبات الجدارة ومنافسة الآخرين ضمن قطاع الإنتاج الإعلامي المرئي والمسموع والمقروء.
١٠. ينبغي على شبكة الإعلام العراقي استثمار العلاقة المباشرة بين البراعة الاستراتيجية والأداء الوظيفي، من خلال توجيه البراعة الاستراتيجية وأبعادها، سيما بتوظيف استثمار الفرص بشكل رئيس لتعزيز الأداء الوظيفي للشبكة.
١١. على شبكة الإعلام العراقي الاهتمام بأدائها الوظيفي من خلال توظيف البراعة الاستراتيجية للتأثير بشكل مباشر في الأداء الوظيفي.

المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر العربية:

١. أبو رغبة، حسين الطيب وادريس، ناريمان بشير، ٢٠١٥، أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة، وحدة انتاج التلفاز والمستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور للإلكترونيك بالجزائر، بحث منشور في المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (11)، العدد (4).
٢. الباشقالي، محمود محمد أمين عثمان والداود، ألفن ناظر ججو، ٢٠١٥، دور البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة دهوك، المجلة العربية للإدارة، المجلد ٥٣، العدد ٢، ص ٣٢٩-٣٥٥.
٣. البلوي، محمد سليمان، ٢٠٠٨، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه - المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة.
٤. البناء، زينب مكي محمود، ٢٠١٦، دور البراعة التنظيمية في بناء المنظمات المتعلمة عبر الابداع الجذري، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد (14)، العدد (2).

٥. الجبوري، حيدر جاسم عبيد، ٢٠١٠، أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات (زين وآسياسيل) في العراق، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
٦. زرقون، محمد وعراية، الحاج، ٢٠١٤، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، بحث منشور في المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد (١).
٧. صبر، رنا ناصر والعامري، سارة علي سعيد وعبدالحسين، علي عبد الامير، ٢٠١٨، الدور التفاعلي للذكاء التنافسي لتعزيز تأثير البراعة التنظيمية في تحقيق بهجة الزبون، بحث ميداني على عينة من شركات السياحة والسفر في بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة ٤١، العدد ١١٧، ص ١٠٧-١٢٥.
٨. عبدالوهاب، فادية لطفي واحمد، شهناز فاضل، بحث تطبيقي في مصرف التنمية الدولي العراقي، <http://wameedalfikr.com/wp-content/uploads/2020/06/>.
٩. عبود، زينب عبدالرزاق وحسين، ظفر ناصر، ٢٠١٦، اسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين، بحث منشور في مجلة جامعة بابل، العدد (١)، المجلد (٢٤).
١٠. عبودي، صفاء إدريس وخروفة، رغد محمد، ٢٠١٨، البراعة التنظيمية مدخلا للوصول إلى الرشاقة الاستراتيجية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد ١٠٩، المجلد ٢٤، ص ٢٤٠-٢٥٨.
١١. العنزي، سعد والعطوي، عامر علي حسين، ٢٠١١، العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي ودورهما في تقليل سلوك العمل المنحرف: دراسة تطبيقية في معمل سمنت المثنى، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة السابعة، العدد ٢١، ص ١٦٧-١٨٧.
١٢. كاظم، فايق جواد وراشد، علي رحمه، ٢٠١٧، استراتيجيات الصراع التنظيمي وانعكاساتها في الأداء الوظيفي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد ٢٣، العدد ٩٨، ص ١٩٧-٢٢١.
١٣. المحاسنة، لميس عارف عبد ربه، ٢٠١٧، الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية على الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
١٤. مرسي، مرفت محمد السعيد، ٢٠١٣، أثر الشعور بالمسؤولية الوظيفية على الأداء الوظيفي من خلال التحكم المدرك كمتغير وسيط: دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة الزقازيق، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد ٤٠، العدد ٢، ص ٢٤٠-٢٥٧.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

15. Befort, Nancy & Hatrup, Keith, 2003, Valuing Task and Contextual Performance: Experience, Job Roles, And Ratings of The Importance of Job Behaviors, Applied H.R.M. Research, Volume 8, No. 1, PP. 17-32.
16. Campbell, J.P. & Wiernik, B.M., 2015, The modeling and assessment of work performance. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2, 47-74.
17. Cao, Qing, Eric, Gedajlovic & Hongping, Zhang, 2009, Unpacking Organizational Ambidexterity: Dimensions, Contingencies, And Synergistic Effects, Forthcoming In Organization Science, P.P1-39.
18. Chei, Chng Hui, Etal., 2014, Factors Affect Employees' Performance in Hotel Industry, Bachelor of Business Administration (Hons), Universiti Tunku Abdul Rahman, Malaysia.
19. Chermack, Thomas J. & Bodwell, Wendy, 2010, Organizational Ambidexterity: Integrating Deliberate and Emergent Strategy With Scenario Planning, Technological Forecasting & Social Change 77, P.P 193-202.
20. Cook, Allison Laura, 2008, Job Satisfaction And Job Performance: Is The Relationship Spurious?, Thesis of Master of Science, Texas A&M University.
21. Hoholm, Thomas Stronen, Fred Kvaerner, Kari J. & Stome, Linn Nathalie, 2018, Developing Organizational Ambidexterity: Enabling Service Innovation in Hospital Setting, Bi Norwegian Business School, Oslo, Norway.
22. Imran, Muhammad & Tanveer, Aiman, 2015, Impact of Training & Development on Employees' Performance in Banks of Pakistan.

23. Lis, Andrzej, Józefowicz, Barbara, Tomanek, Mateusz & Gulak-Lipka, Patrycja, 2018, The Concept of The Ambidextrous Organization: Systematic Literature Review, International Journal of Contemporary Management, Vol. 17, No. 1, PP. 77-97.
24. Marques, Dulce Vieira, Cardoso Leonor & Zappala Salvator, 2008, Knowledge Sharing Network and Performance, Comportamento Organizational Gestao, Vol., 14, No., 2, PP: 161-192.
25. Matin, Hassan Zarei, Seyed Mahdi Alvani, Gholam Reza Jandaghi & Yusuf Pashazadaeh, 2010, Designing and Clarifying Knowledge Sharing Model in Administrative Agencies to Improve The Performance, European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, Issue 22.
26. Nassazi, Aidah, 2013, Effects of Training on Employee Performance, Business Economics and Tourism, University of Applied Sciences, International Business.
27. Nosella, Anna, Silvia, Cantarello & Roberto, Filippini, 2012, The Intellectual Structure of Organizational Ambidexterity: A Bibliographic Investigation Into The State of The Art, Strategic Organization, 10(4): 450–465.
28. Palm, Klas & Liliya Johan, 2017, Key Enabling Factors for Organizational Ambidexterity in The Public Sector, International Journal of Quality and Service Sciences, Vol. 9, No. 1, PP: 1-26.
29. Pushpakumari, 2008, The Impact of Job Satisfaction on Job Performance: An Empirical Analysis: <https://scholar.google.com/citations?user=F1uhig0aaaaj&hl=en>.
30. Singh, Jugindar Singh Kartar & Mahmood, Nik Hasnaa Nik, 2017, Managing Successful Overseas Assignments in Malaysia: Social Competencies, Emotional Competencies, Job Performance and Cultural Adjustment, International Journal of Business and Management, Vol. 12, No. 11.
31. Zulkifli, Nordayana & Ali Kalsom Binti, 2017, Accentuating The Positive Organizational, Behaviour and Work Engagement Concepts Towards Job Performance Quality of Public Sector Staff in Wilayah Persekutuan Putrajaya, Humanities & Social Science Reviews, 2395-7654, 5 (2), PP:134-140.

