

دور البراعة الاستراتيجية في تعزيز إدارة الالتزام العالي

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.2023.4.6.22>

تأريخ النشر ٢٠٢٣/٦/٣٠

تأريخ قبول النشر ٢٠٢٣/١/٣

تأريخ استلام البحث ٢٠٢٢/١٢/٢٢

المستخلص

يهدف البحث الحالي الى اختبار دور البراعة الاستراتيجية في تعزيز إدارة الالتزام العالي في شبكة الإعلام العراقي، فضلاً عن تشخيص مستوى اهتمام الشبكة بمتغيرات البحث وأبعادها، وانطلاقاً من حداثة المتغيرات وأهميتها في البيئة العراقية، وكذلك محاولة الباحث لدراسة ومعالجة مشكلة حقيقية واقعية، ذات تأثير مباشر في شبكة الإعلام العراقي.

اعتمد البحث أسلوب المعاينة الطبقية القصدية لمجتمع مديري الشبكة (250) شخصاً، استعمل الباحث معادلة ثومبسون وجدول ماسكيران للعينات الصغيرة، فكان حجم عينة البحث (160) بالاعتماد على معادلة مروكان، وان العينة اختيرت عشوائياً، إذ 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 الرئيسية في جمع البيانات (الاستبانة)، وقد توصل البحث لعدد من الاستنتاجات أهمها: الدور الواضح في التأثير المباشر للبراعة الاستراتيجية في تعزيز إدارة الالتزام العالي الذي اسهم الى رفع مستوى شبكة الاعلام العراقي عن باقي الشبكات في البيئة العراقية.

الكلمات المفتاحية: البراعة الاستراتيجية، إدارة الالتزام العالي، شبكة الإعلام العراقي.



مجلة اقتصاديات الأعمال

المجلد (٤) العدد (٦) ٢٠٢٣

الصفحات: ٤٤٦-٤٢٧

(٤٢٧)

The Role of Strategic Prowess in Promoting High Compliance Management A Sample of The Directors of The Iraqi Media Network

Dr. Ahmed Jabbar Mahmoud Al-Dulaimi

The Iraqi media Network

eng_ajm@yahoo.com

Abstract

The current research aims to identify the role of strategic prowess in strengthening the management of high commitment and the practice of the Iraqi media network of strategic ingenuity, and management of high commitment, and given the scarcity of studies that attempted to identify and know the nature of the relationships between the three research variables in their direct and indirect form in the Iraqi environment, add to this the researcher's attempt 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. The size of the research sample was (160). %), 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, and it was the main tool in collecting data (the questionnaire). The theoretical side in an attempt to bridge the knowledge gap in explaining the variables.

Key words: Strategic Excellence, High Compliance Management, Iraqi Media Network.

المقدمة:

خلق الله عز وجل الأرض ليعمرها الانسان ويصلحها بالثقافات والعلوم التي هي ضياء الحياة ولا تتحقق إلا بعمليات الإصلاح والاتقان المستمر، إذ أن تطور النظريات والمفاهيم للعلوم الإدارية هي من أهم الاسهامات التي تزيد من الوعي للمنافسة التنظيمية عن طريق استخدام النظريات والأساليب الإدارية الحديثة، فمن الضروري قيام مؤسسات عملية وكذلك أدبية تتوافق مع الأسس المعرفية والفلسفية، وتؤدي دورها الحضاري في تنشئة الأجيال للناس في ادراك قيمهم الحقيقية وما يمتلكون من أهداف.

فإن المفاهيم الإدارية في المؤسسات الإعلامية تشهد تطوراً كبيراً وتحتاج الى استدامتها وتبنيها، فضلاً عن ما شهدته الساحة الاعلامية من تجاذب وتنافس قوي بين المؤسسات الاعلامية العراقية والعربية والأجنبية في تغطية الاخبار ضمن الساحة العراقية، مما يدعو شبكة الإعلام العراقي إلى البحث بكل ما يتعلق في نطاق عملها والعمل على الإفادة من طروحات منظري الإدارة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية بوصفه حلاً استراتيجياً لمواجهة التحديات والمعضلات التي تتعرض لها شبكة الاعلام العراقي في نطاق بيئتها، وخاصة عندما تحاول الشبكة تحويل هذه الطروحات من التأطير النظري إلى ممارسات عمل تبنتها الشبكة، التي أصبحت إدارة عليا تستطيع تحليل الفرص واستكشافها وتوظيف هيكل تنظيمي مرنا ليستجيب لهذه الفرص، ليلبغ قرارها الاستراتيجي مرامي الأهداف التي تنطلق من رؤيتها ورسالتها وتوجهها الاستراتيجي، إذ استطاعت أن تمسك بهذه المتغيرات عبر إدارة التزام عالي تعمل على تدعيم المسار الوظيفي بالتدريب والتعليم وإدارة أداء مواردها البشرية بانتظام لتجعل منها بوابة جذب للزبون وواجهة حضارية تعكس الدور المناط بها بعدها شبكة الدولة العراقية الرسمية.

ونظراً لمحدودية تبني مثل هكذا موضوعات وممارسات في شبكة الاعلام العراقي التي باتت اليوم بأمس الحاجة اليها، فكان من المناسب إخضاع المفاهيم (البراعة الاستراتيجية، الأداء الوظيفي) للدراسة النظرية والتطبيقية، كمساهمة في نشر وتعزيز فهم قيادات الشبكة للبراعة الاستراتيجية وإدارة الالتزام العالي سيما ان عمل الشبكة يسهم في تقليص الفجوة (العلمية والمعرفية والخبرة) في إدارة الاخبار ونقل الاحداث بشكل سريع وحصري لتجسير الفجوة الإعلامية والخبرية، التي تفصل مجتمعنا عن المجتمعات المتقدمة. ووفق ما لاحظته 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 وإدارة الالتزام العالي في هذه الشبكة وطبيعة العلاقة بينهما، فضلاً عن التساؤل الرئيس للمشكلة والمتجسد في (هل للبراعة الاستراتيجية دور في تعزيز إدارة الالتزام العالي).

المبحث الأول: منهجية البحث والدراسات السابقة:

أولاً: مشكلة البحث:

يتضح من متغيرات البحث (البراعة الاستراتيجية، الأداء الوظيفي) بأن المستهدفين هم موظفي شبكة الاعلام العراقي، بسبب انهم المورد الحيوي للمؤسسة مما يحتاج الى تطوير مهاراتهم وامكاناتهم في ظل البيئة الديناميكية شديدة التعقيد، وهذا ما يحتم عليهم أن يتكيفوا مع العمل ضمن أطر إدارية واقتصادية وتكنولوجية ومجتمعية تتغير باستمرار وبسرعة، فتفرض عليهم الاستجابة وبسرعة للتغيرات البيئية من حولهم، لأن عدم الاستجابة السريعة قد يؤدي إلى انهيار العمل وتراجع

المؤسسة عن منافسيها في قطاع الاعلام، إذ أن الفشل في التكيف مع المتغيرات البيئية يؤدي الى انهيار وتوقف الشبكة عن العمل بشكل كامل مقارنة بالتقدم الذي يحصل عليه منافسيها، لأنها تحتاج لإنتاج وتسويق كميات كبيرة من خدماتها وسلعها الاعلامية خلال فترة زمنية قصيرة حتى تستطيع تغطية التكاليف الثابتة والضخمة التي تحملتها نتيجة ضخامة الاستثمارات الرأسمالية والتشغيلية الكبيرة الداخلة في العملية الإنتاجية الخيرية. وبالتالي يتوجب عليها أن تدير وبشكل فاعل ظروف عملها المتغيرة، وتحاول الحفاظ على زبائناتها، فضلاً عن استقطاب زبائن جدد، وهذا ما جعل القدرات والمهارات التي تساعد للنجاح في مسعاها ذات أهمية بالغة بالنسبة لها. إن هذا التحدي بحد ذاته يمثل دافعا قويا للخوض في البحث عن دور البراعة التنظيمية في تعزيز إدارة الالتزام العالي لموظفي الشبكة لمواجهة تلك التحديات وضمان استمرارها وبقائها على الأمد البعيد، وهذا يتطلب محاولة إلقاء الضوء على الدور الذي يمكن أن تلعبه البراعة الاستراتيجية في أبعاد إدارة الالتزام العالي، ومن هنا تبلورت مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

١. ما مستوى تبني وممارسة البراعة الاستراتيجية في شبكة الإعلام العراقي وأبعادها؟
٢. هل هنالك ارتباط بين المتغيرات (البراعة الاستراتيجية، إدارة الالتزام العالي) مع بعضها؟
٣. ما مدى اهتمام شبكة الاعلام العراقي في إدارة الالتزام العالي وممارسته فيها؟
٤. هل يؤثر البراعة الاستراتيجية في إدارة الالتزام العالي في المؤسسة المبحوثة؟ وما طبيعة ذلك التأثير؟

ثانياً: أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث الحالي في محاوره الآتية:

١. تشخيص مدى توجه واهتمام شبكة الاعلام العراقي بمفهوم البراعة الاستراتيجية واهميتها، والتعرف على أي الأبعاد هي أكثر ممارسة واهتماما فيها.
٢. السعي لإرساء ثقافة تحمل في جوانبها الاهتمام بالبراعة الاستراتيجية وإدارة الالتزام العالي لتكون جزءاً من ثقافة الشبكة المبحوثة، من خلال تطوير اليات واستراتيجيات تدعم بناء رابطة قوية بين الالتزام العالي وبراعة الشبكة الاستراتيجية.
٣. عرض ومناقشة بعض الأطر المفاهيمية والمعرفية المتعلقة بمتغيرات البحث (البراعة الاستراتيجية، إدارة الالتزام العالي)، فضلاً عن التعرف عليها بشكل تفصيلي ضمن اطارها الفكري والتطبيقي ومن خلال المسوحات النظرية وما سيتسنى للباحث من قراءته والاطلاع عليه خدمة للمشكلة البحث.
٤. تحديد أهم أبعاد البراعة الاستراتيجية وضمن أي مستوى تعد ضرورية للشركات المبحوثة من خلال الاطلاع والمراجعة والتحليل لعدد من النماذج التي طرحها المتخصصون في هذا المجال.

ثالثاً: أهداف البحث:

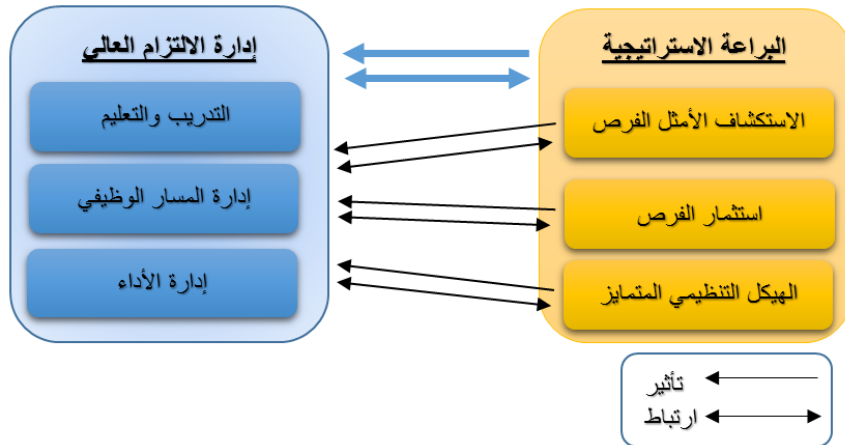
يقتضي هذا الاسهام العلمي المتواضع الى محاولة الباحث لإظهار الاهتمام النظري ببعض ادبيات الفكر الإداري الحديث بدور البراعة الاستراتيجية في إدارة الالتزام العالي بشكل عام في جانبها النظري، وبشكل خاص في شبكة الاعلام العراقي، إذ يسعى البحث الحالي الى تحقيق اهداف عدة، من أهمها:

١. تعزيز إدارة الالتزام العالي للشبكة المبحوثة من خلال تطبيق نموذج يتناول البراعة الاستراتيجية والافادة منة على مستوى الشبكة المبحوثة، فضلا عن امكانية تعميمه على منظمات الإدارة العامة العراقية.
٢. التعرف على مدى أدراك الشركات المبحوثة لعملية البراعة الاستراتيجية وبيان مكانتها لدى الشبكة المبحوثة، والية التطبيق والوقوف على اهم مرتكزاتها، فضلا عن تعزيزها من خلال الطروحات الفكرية والدراسات السابقة وما يتوصل اليه البحث الحالي من توصيات.
٣. تحديد مدى مساهمة البراعة الاستراتيجية في إدارة الالتزام العالي، فضلا عن إمكانية تعزيز عملها بتوصيات يزيد من أدائها كماً ونوعاً.
٤. تشخيص مدى توجه واهتمام شبكة الاعلام العراقي بمفهوم إدارة الالتزام العالي وأهميتها، والتعرف على أي الابعاد هي اكثر تنبياً وممارسة فيها.
٥. اختبار علاقة الارتباط بين البراعة الاستراتيجية مع إدارة الالتزام العالي، ومعرفة نوع العلاقة بينهما ومستواها.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث:

يهدف المخطط الفرضي الى 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 لأخر المستجدات البحثية في مجال المتغيرات، ليعكس المخطط الحالي ابعاد ومتغيرات المشكلة المبحوثة وتساؤلاتها ومنطلقاتها الرئيسية، والتي نصت على تحليل وتشخيص مشكلة البحث الرئيسية في شبكة الاعلام العراقي، وبحسب المتغيرات الاتية:

١. المتغير المستقل (Independent Variable): البراعة الاستراتيجية كمتغير تفسيري للمشكلة، وتتمثل أبعاده في (الاستثمار الأمثل للفرص، استكشاف الفرص، الهيكل التنظيمي المتميز).
٢. المتغير التابع (Dependent Variable): إدارة الالتزام العالي كمتغير مستجيب لمشكلة البحث وتتمثل بأبعاده في (التدريب والتعليم، إدارة المسار الوظيفي، إدارة الأداء).



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 اثبات مدى قبولها أو رفضها، مع درجة العلاقة والتأثير المحتمل للبراعة الاستراتيجية وعواملها في إدارة الالتزام العالي لدى مديري الشبكة المبحوثة لتكون تلك الفرضيات كالاتي:

١. **الفرضية الرئيسية الأولى للبحث:** التي نصت على (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين البراعة الاستراتيجية وإدارة الالتزام العالي)، وقد تفرعت منها الفرضيات الفرعية الآتية:
 - لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار الأمثل للفرص وإدارة الالتزام العالي.
 - لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استكشاف الفرص وإدارة الالتزام العالي.
 - لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي المتميز وإدارة الالتزام العالي.
٢. **الفرضية الرئيسية الثانية للبحث:** التي نصت على (لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبراعة الاستراتيجية في إدارة الالتزام العالي)، وقد تفرعت منها الفرضيات الفرعية الآتية:
 - لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستثمار (الأمثل للفرص، استكشاف الفرص، الهيكل التنظيمي المتميز) مجتمعة في إدارة الالتزام العالي.

سادساً: التعاريف الإجرائية:

المتغير المستقل: البراعة الاستراتيجية (Strategic Ambidexterity):

هي قيام المنظمات في تحقيق الموائمة بين استكشاف الفرص واستثمارها والبراعة الهيكلية من أجل توفير بيئة عمل ملائمة عن طريق احتياجات السوق واعتماداً على الجودة العالية والتكنولوجيا المؤثرة على أداء المنظمة (الطه والهالي، ٢٠٢٠: ٣٤٧).

المتغير الوسيط: إدارة الالتزام العالي (High Commitment Management):

عرفه (Wood, 1996: 220) بأنه أحد أشكال الإدارة التي تهدف إلى استنباط الالتزام لكي يكون السلوك منتظم بشكل ذاتي بعيد عن العقوبات والضغوط الخارجية للأفراد ومعتمداً على العلاقات داخل المنظمة بمستويات عالية من الثقة.

سابعاً: 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 إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة، لتحقيق فهم أفضل أودق، ووضع السياسات والإجراءات المستقبلية الخاصة بها وتم تحديد منهج البحث بالاستناد إلى متغيراته والأهداف 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 إنما يُعنى بالظروف والعلاقات الموجودة بين عناصر الظاهرة وتفسيرها.

ثامناً: حدود البحث:

وتضمنت الآتي:

١. **الحدود المكانية:** شبكة الاعلام العراقي في مدينة بغداد.

(٤٣٢)

٢. الحدود الزمانية: تمثلت الحدود الزمانية من بدء كتابة البحث الى انتهائه سنة ٢٠٢٢.
٣. الحدود البشرية: مثلت الحدود بعينة البحث وهم (المدرء، معاوني المدرء، رؤساء الأقسام).
٤. الحدود العلمية: وتمثلت في متغيرات البحث وابعادها (البراعة الاستراتيجية، إدارة الالتزام العالي).

تاسعاً: الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة المتعلقة بالبراعة الاستراتيجية:

١. دراسة الجبوري (٢٠١٠):	
عنوان الدراسة	أثر البراعة الاستراتيجية في تحقيق المرونة التنظيمية دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات (زين وآسيا سيل) في العراق
أهم أهداف الدراسة	- التعرف على مدى ممارسة شركتي زين وآسيا سيل للبراعة والمرونة الاستراتيجية. - بيان تأثير البراعة الاستراتيجية بأبعادها الفرعية (الاستثمار الأمثل للفرص، البحث عن الفرص الجديدة في السوق، هيكل تنظيمي مرن) كمتغير تفسيري، والمرونة الاستراتيجية كمتغير إستجابي.
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 رئيسية 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، مدرء عامون، مدرء أقسام، مسؤولي شعب، مدرء وحدات، مدرء مكاتب).
أهم النتائج	- وجود علاقات ارتباط معنوية فيما بينها كذلك وجود أثر معنوي لمتغير البراعة التنظيمية في المرونة الاستراتيجية.
٢. 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 ابعاد 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 (الاستثمار، 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 مدرء الوحدات والأقسام والفروع الموجودين في الشركة.
أهم النتائج	هناك تأثير ايجابي مباشر وقوي للبراعة الاستراتيجية على بناء المنظمات المتعلمة بمعنى اسهام عمليات الاستثمار والاستكشاف المستمرة في تطوير وبناء منظمات متعلمة تطبق ما تمتلكه من معرفة في جميع أنشطتها.
٣. 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 (الاستثمار والاستكشاف) - استعملت المقابلات كأداة رئيسة لجمع البيانات.
مجتمع وعينة الدراسة	تمثل مجتمع الدراسة في منطمتين اقليميتين في السويد، وتكونت العينة من (24) من مدراء المشاريع المبتكرة وبعض السياسيين المشاركين في التطوير الاستراتيجي.
أهم النتائج	- ارتفاع قيم الأوساط الحسابية للبراعة الاستراتيجية بمؤشرات: (التنظيم لفهم جيد لاحتياجات المستهلك والوضع الحالي، فريق إداري يمكنه إدراك الحاجة إلى الاستكشاف، الحوار، ثقافة تسمح بالأخطاء، موازنة الاستكشاف والاستثمار، التركيز على تنفيذ الابتكارات، والحوافز لكل من الاستكشاف والاستثمار).

٥. 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 واستثمار ابتكارات الخدمة المستخدمة وتطويرها.
منهج الدراسة	دراسة حالة.
متغيرات وأدوات الدراسة	- البراعة الاستراتيجية بأبعادها (الاستكشاف، والاستثمار). - 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	- أظهرت بان مؤشرات البراعة الاستراتيجية (الاستكشاف والاستثمار والابتكار) كانت مرتفعة مما ساعدت أصحاب المصلحة في دعم قراراتهم.

الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الالتزام العالي:

١. دراسة غازي (٢٠١٤):	
عنوان الدراسة	إدارة الالتزام العالي ودورها في تحقيق التفوق المنظمي بحث استطلاعي لأراء عينة من المدراء في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية
أهم أهداف الدراسة	دراسة تأثير الالتزام العالي في تحقيق التفوق المنظمي، ومعرفة أي ابعاد الالتزام العالي تأثيراً في التفوق التنظيمي.
منهج الدراسة	استطلاعي تحليلي.
متغيرات وأدوات الدراسة	إدارة الالتزام العالي (تطوير المهارات، الحوافز، الاغناء الوظيفي)، التفوق المنظمي (مشاركة العاملين، إدارة العمليات، إدارة المعرفة)، استعمال الحزمة الإحصائية SPSS.
مجتمع وعينة الدراسة	شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية، عينة قصدية بالحصص الشامل لمديري المعامل ومعاونيهم ومديري الأقسام ومديري الشعب والوحدات ومسؤولي الخطوط الإنتاجية (76) مستجيب.
أهم النتائج	هنالك تأثير إيجابي إدارة الالتزام العالي في تحقيق التفوق المنظمي في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية.

٢. دراسة محمد (٢٠١٥):	
عنوان الدراسة	متطلبات إدارة الالتزام العالي لتحقيق الريادة الاستراتيجية في منظمات الأعمال
أهم أهداف الدراسة	إعداد جانب نظري يختص بربط متغيرات البحث، فضلاً عن التعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة الالتزام العالي والريادة الاستراتيجية وأثار تطبيقهما في الشركات قيد البحث.
منهج الدراسة	استطلاعي تحليلي.
متغيرات وأدوات الدراسة	الالتزام العالي والريادة الاستراتيجية، وظف برنامج (SPSS) لتحليل العلاقات، فضلاً عن الإحصاء الوصفي، واستعملت الباحثة الاستبانة والملاحظات الميدانية.
مجتمع وعينة الدراسة	شركات المقاولات العراقية بعينة (100) مستجيب.

أهم النتائج	تأثير الالتزام العالي بأبعاده (المشاركة في اتخاذ القرار، مشاركة المعلومات، التعويضات، الاختيار، التعيين، فرق العمل، التدريب والتطوير)، فيما لم يؤثر بعد الأمن الوظيفي في الريادة الاستراتيجية.
٣. دراسة (2016) Gracia:	
عنوان الدراسة	High Commitment HR Practice ,The employment relationship and Job Performance: A test of a mediation model الالتزام العالي لممارسات إدارة الموارد البشرية علاقة التوظيف والأداء الوظيفي اختبار انموذج الوسيط
أهم أهداف الدراسة	توضيح واختبار انموذج الالتزام العالي لممارسات الموارد البشرية وارتباطها بالنتائج عبر تصورات الموظفين في المواقف التنظيمية.
منهج الدراسة	استطلاعي تحليلي.
متغيرات وأدوات الدراسة	الالتزام العالي، ممارسات الموارد البشرية، علاقة العمل، الأداء الوظيفي.
مجتمع وعينة الدراسة	ثلاث قطاعات (الخدمات، التعليم، صناعة الأغذية).
أهم النتائج	هنالك تأثير غير مباشر للتوظيف في الأداء الوظيفي من خلال الوسيط الالتزام العالي لممارسات إدارة الموارد البشرية.
٤. دراسة (2018) BasherRubel:	
عنوان الدراسة	High Commitment Human Resource Management Practices and Employee Service Behavior: Trust in Management as Mediator الالتزام العالي لممارسات إدارة الموارد البشرية وخدمة سلوك الموظف بتوسيط الثقة
أهم أهداف الدراسة	اختبار تأثير HCHRM في سلوك خدمة الموظفين، وتأثيره في نجاح مؤسسات الخدمة الرسمية.
منهج الدراسة	المنهج الوصفي الاستطلاعي.
متغيرات وأدوات الدراسة	الالتزام العالي، المشاركة والتدريب والتطوير، وتقويم الأداء والتعويض وفرص العمل الداخلية، ثقة الموظف، توقعات الزبائن.
مجتمع وعينة الدراسة	البنوك التجارية الخاصة في بنغلاديش بعينة مقدارها (365) مستجيب.
أهم النتائج	تؤثر مكونات HCHRM بشكل كبير في سلوك خدمة الموظفين وتعزز ثقة الموظف بالإدارة.

المبحث الثاني: الجانب النظري:

أولاً: البراعة الاستراتيجية:

١. مفهوم البراعة الاستراتيجية:

تتطلق فكرة البراعة الاستراتيجية من موضوع أساس في أدبيات الإدارة يدعى بتناقض التعلم وتنطلق القاعدة المعرفية للبراعة الاستراتيجية من أفكار نظرية التعلم التنظيمي إذ تعد جذورها 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 إلى الخلف أو بين حالة القديم أو الجديد وهذه العبارات يترجمها الأدب التنظيمي بقطين: 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 الاستثمار، والمحاذاة مقابل القدرة على التكيف، وغيرها الكثير إن فهم وإدارة التوترات، فضلاً (٤٣٥)

عن 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 أن 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).

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 الإدراك والاستثمار 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. الاستثمار:

أي القدرة على اغتنام الفرص الجديدة، فغياب الإدراك لا يمكن الاستثمار الأمثل للفرص. حيث يمثل استثمار الفرص تنفيذ البصيرة الاستراتيجية التي تؤدي إلى العمل الاستراتيجي في شروط مؤكدة، وهذا يتطلب تناسقاً بين فريق الإدارة العليا حول النية الاستراتيجية، وتقادي القرارات الخاطئة وترتيب أنموذج العمل واستراتيجيته.

ت. إعادة التشكيل:

إن مفتاح النمو يتمثل بالقدرة على إعادة توحيد الأصول والهياكل الاستراتيجية وتشكيلها حسب تغيرات السوق والتقنيات، فالقدرة على إعادة تشكيل الموارد، والأصول، والهياكل، ووظيفة المورد البشري، تعد ميزة استراتيجية لإعادة مؤكدة للتشكيل تنظيمي، إعادة التشكيل مهمة كبيرة وتتطلب موارد ذات كفاءة وفعالية.

٣. أبعاد البراعة الاستراتيجية:

أ. الاستكشاف الفرص:

يتمثل 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. الاستثمار الفرص:

يتعلق الاستثمار بتحسين الكفاءات الحالية ، يُنظر إليه على أنه أمر حاسم لمزايا الشركة التنافسية المستدامة. نظراً للطبيعة المرتبطة لبنى والاستثمار، بدأ الباحثون في استخدام البراعة كمفهوم متكامل، ممكن أن يؤدي الجهد الاستثماري في كثير من الأحيان إلى تحسين فعالية الشركة في استكشاف المعرفة الجديدة وتطوير الموارد التي تدعم المنتجات والأسواق الجديدة. تتسبب 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 التنظيمي المتميز:

هناك دراسات حول أهمية الهيكل التنظيمي المتميز، أو التقسيمات الفرعية للمهام التنظيمية من خلال الحفاظ على ثقافات متميزة للابتكار والتحسين، يعد الهيكل التنظيمي المتميز عاملاً حاسماً بالنسبة لحدوث انحراف هيكلي يحدث على وجود عمليات وثقافات تنظيمية منفصلة للابتكار والتحسين. إن إنشاء الهياكل المتميزة للاستثمار والاستكشاف بشكل آني 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: إدارة الالتزام العالي:

١. مفهوم إدارة الالتزام العالي:

انتشر نموذج الالتزام العالي "Commitment High" في الثمانينات عندما أدركت الشركات الأمريكية التقليدية توجه الأشخاص نحو "إدارة الرقابة Control Managing" فقد كان أقل فعالية من التوجه نحو إدارة الالتزام من نظرائهم اليابانيين، بحيث أصبح الالتزام العالي يمتلك العديد من الميزات المشتركة مع نظم العمل اليابانية التقليدية، لكن مبادئه الأساسية ترجع الى حركة العلاقات الإنسانية في الولايات المتحدة وازداد انتشاره في النصف الثاني من الثمانينات (النعيمي وحמיד، ٢٠١٥: ٤٠).

ويعرف (Wood, 1996:41) إدارة الالتزام العالي بأنها "شكل من أشكال الإدارة التي تهدف إلى الحصول على التزام بحيث يكون السلوك في المقام الأول منظم ذاتياً بدلاً من السيطرة عليه بواسطة العقوبات والضغوط الخارجية للشخص وتعتمد العلاقات داخل المنظمة على مستويات عالية من الثقة"، كما تعرف إدارة الالتزام العالي بأنها "أنماط أو حزم Bundle من ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تستخدم للاشتراك مع بعضها البعض أو مع استراتيجيات معينة من أجل تحقيق أفضل الأداء، وان الجمع بين هذه الممارسات التي تتألف منها إدارة الموارد البشرية تعطيها قيمة اكبر من حيث تعزيز الأداء التنظيمي وسلوكيات العاملين (Conway, 2014:3-4)، كما تعد أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تتضمن (المشاركة في اتخاذ القرارات، التدريب

والتطوير، المكافآت، المشاركة بالاتصالات تكنولوجيا المعلومات، التوظيف الانتقائي، فرق العمل، الأمن الوظيفي) وإن هذه الممارسات تعمل على تعزيز إدارة الالتزام العالي (Zeiden,2006:20).

٢. أهمية إدارة الالتزام العالي:

كثيراً ما يقال إن ممارسات HCM تسمح بجذب واختيار الموظفين الملتزمين والمرنين، وضمان أن أسواق العمل الداخلية تكافئ الالتزام والتدريب بالترقية والأمن الوظيفي، وتؤيد استخدام الاتصال المباشر والعمل الجماعي من خلال توفير بيئة داعمة تعتمد أسلوب قيادة أقل هرمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية أمر حاسم في دعم أنظمة الإدارة وتطور الثقافات في مكان العمل من خلال المشاركة في الألعاب المصممة إدارياً وغيرها من الأنشطة الاجتماعية المخطط لها. ينصب التركيز بشكل أساسي على السمات الثقافية (مثل "عامل المتعة"، والضجيج الجماعي، والمكافآت الرمزية) بدلاً من التركيز على ميزات تصميم العمل مثل استقلالية الوظيفة. وبالتالي، يتم تحديد مبادرات HCM مع أنشطة بناء الفريق، و"عامل المتعة"، والتوظيف الانتقائي، والتدريب المركز، والتواصل في اتجاهين، والأجر المرتبط بالأداء (Cruz & Noronha,2011:186) تهدف ممارسات الموارد البشرية التي تركز على التحكم إلى خفض تكاليف العمالة وزيادة الكفاءة، والتركيز على مراقبة إجراءات العمل، في حين تهدف ممارسات الموارد البشرية التي تركز على الالتزام إلى زيادة الأداء التنظيمي من خلال تعزيز التزام الموظفين (Boon & Kalshoven, 2014:405).

إن اتباع نهج عالي الالتزام تجاه إدارة الموارد البشرية من المرجح أن يؤدي إلى فوائد متبادلة تنعكس في كل من الرضا العالي والأداء العالي والناجمة عن التبادل الاجتماعي الإيجابي (Latorre,et.al.,2016:329).

أما (النصراوي، ٢٠١٤: ٤٥) بين بأن إدارة الالتزام العالي بإدارة الفاعلة للأشخاص لأنها ترى أن التزام العاملين هو مطلب أساسي لتحقيق أهداف المنظمة وتتخلل إدارة الالتزام العالي النواحي التنظيمية في حياة العاملين من خلال تطوير العاملين وتدريبهم وتجهيزهم بالمعارف الجديدة والمهارات والكفاءات التي تؤدي إلى زيادة الولاء للمنظمة وتبني إدارة الالتزام العالي الظروف التي تسمح للعاملين بالمشاركة العالية في المنظمة وتعمل إدارة الالتزام العالي على زيادة الإنتاجية وتقليل ضغط العمل للعاملين في المنظمة حيث أن إدارة الالتزام العالي تمكن المنظمات من الاحتفاظ بالعاملين ذوي الأداء العالي في المنظمات من خلال تأثيرها الإيجابي في التزام العاملين التنظيمي وكذلك تعمل إدارة الالتزام العالي على اختيار العاملين بشكل ينسجم مع الوظيفة والعمل على زيادة الموائمة للمنظمة من خلال الاختيار والتعيين للمنظمة، وأخيراً بين أن إدارة الالتزام العالي قابلة للتطبيق عالمياً.

٣. تطوير الالتزام التنظيمي لدى العاملين:

أكدت الكثير من الكتابات الحديثة حول إدارة الموارد البشرية (HRM) على استصواب الالتزام العالي للقوى العاملة والدور المركزي لممارسات إدارة الموارد البشرية في إنشاء والحفاظ على التزام الموظف. ومع ذلك، قد بحثت القليل من الأبحاث الروابط النفسية للدعم التنظيمي المتصور والثقة والعدالة الإجرائية وفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي التي تؤكد العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية على التزام الموظف العالي، ومن ثم، فإن هذا البحث يأتي في الوقت المناسب

للمساهمة في الأدبيات البحثية من خلال مراجعة الأدبيات ذات الصلة والتوصية المقترحات لتوجيه البحوث المستقبلية في هذا المجال (Angelis,et.al.,2011:571).

إن وجود التعاون بين أعضاء المنظمة وإيمان اشخاصها بقيم إن وجود التعاون بين أعضاء المنظمة، يؤثران في زيادة درجة الالتزام التنظيمي لدى هؤلاء الأعضاء. وقد أشار براون وكريستينا (Brown & Kristena,2002) إلى أن قوة فعالية المنظمات اليابانية، وحسن الأداء فيها، يعودان بشكل أساسي إلى نوعية العاملين فيها. إذ إن ارتباطهم واندماجهم الذاتي ناتج عن الإحساس بأن قيم العمل في المنظمة تتماثل مع قيمهم، ولا يتأتى التزامهم نحو منظماتهم من الدوافع المادية فقط، بل ومن خلال تطوير قيم عن قيام وثقافة قوية تزيد من التزامهم الوظيفي، فضلاً عن منظماتهم بتصميم نظام، يمكن المنظمة من زيادة ارتباط العاملين بها، من خلال العمل على تدريبهم، وتطوير معارفهم؛ مما يحسن من رضاهم ودافعيتهم، والتزامهم المستمر نحو منظماتهم. ويتطلب تطوير الالتزام التنظيمي لدى الاشخاص العاملين في المنظمة ان تتعامل المنظمة معهم بوضوح، واديجا شعور لديهم بأنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة وأهدافها، وممارسة سياسة الباب المفتوح معهم، ومنحهم الفرصة في تحمل مسؤولية العمل، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، وتعاونهم مع بعضهم البعض للعمل بروح الفريق الواحد داخل المنظمة. كانت، معنية بالاهتمام بكوادرها وموظفيها، فالمنظمات، أيا ويجب أن تحرص على اهتماماتهم، وتوقعاتهم، وتوجهاتهم المستقبلية. إذا لابد من النظر إلى تطوير قدراتهم، وأن الجديد لديهم، دون الإبقاء على ما اعتادت عليه النظم الإدارية التقليدية، التي مورست، وتمارس بين الحين والآخر. إذ إن الاهتمام الجيد، والرؤية الواسعة لحاجات ومتطلبات الاشخاص، فيه زيادة لالتزامهم الوظيفي نحوها(ذيب والسعود، ٢٠١٤: ٥٠٠) يمكننا تحديد ممارسات الإدارة عالية الالتزام. تم تعريفه على نطاق واسع، ويشمل ذلك:

(Black,1999:392)

أ. مشاركة الموظف ومشاركته من خلال فريق العمل وموجزات الفريق ودوائر الجودة.

ب. استقلالية الموظف التي تحققت من خلال تصميم الوظائف للمسؤولية والمرونة.

ت. الأمن الوظيفي.

ث. فرص للتقدم في مكان العمل.

ج. ممارسات التوظيف التي تهدف إلى التزام الموظف وتطويره.

ح. علاقات جيدة بين الإدارة والموظفين.

٤. عوامل وابعاد إدارة الالتزام العالي:

يتولد الالتزام التنظيمي من محصلة تفاعل قوي متعددة تتمثل في خصائص الاشخاص وشخصياتهم وضغوط العمل والعوامل التنظيمية والمؤثرات المجتمعية والبيئة العامة، وتتضمن خصائص الاشخاص القيم والمعتقدات والمشاعر والاتجاهات والتعليم والخبرة وغيرها من المتغيرات الذاتية للأشخاص، أما العوامل التنظيمية فتشمل مثلاً ليس على سبيل الحصر المناخ التنظيمي وفلسفة الإدارة وممارستها والحوافز والاتصالات ومختلف العلاقات والمعطيات التنظيمية، أما المؤثرات المجتمعية القيم والظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها من عناصر البناء المجتمعي (حنونة، ٢٠٠٦: ٢٠) بينما من المتوقع أن تؤدي ممارسات إدارة الموارد البشرية الأكثر تمكيناً والتي تعتمد استراتيجيات المشاركة العالية إلى تعزيز الالتزام، إلا أن إدارة الموارد البشرية عالية الالتزام لا تتضمن بالضرورة ممارسات عالية المشاركة، إذ أن الطرق الأخرى لتعزيز الالتزام إلى جانب الممارسات عالية المشاركة ممكنة، على سبيل المثال، من خلال التركيز (٤٣٩)

على التنمية الداخلية أو تعزيز تصورات العدالة الإجرائي (Boon & Kalshoven, 2014:405)، وتم اعتماد أبعاد (التدريب والتعليم، إدارة المسار الوظيفي، إدارة الأداء) لمتغير إدارة الالتزام العالي، لكون هنالك شبه اجماع على تلك الابعاد. ويمكن أن تلعب وظيفة إدارة الموارد البشرية دوراً رئيسياً في تطوير المنظمات ذات الالتزام العالي ويمكن تحقيق ذلك من خلال ما يأتي: (Wood, 1996:42)

أ. تقديم المشورة بشأن أساليب التواصل لقيم وأهداف الإدارة وإنجازات المنظمة وأن العاملين على الأرجح هم أكثر عرضة لتشخيص وإنهم فخورين لعمل في المنظمة.

ب. تؤكد للإدارة بأن الالتزام هو عملية ذو اتجاهين، وأن العاملين لا يستطيعون أن يتوقعوا بأن المنظمة ملتزمة لهم مالم توضح الإدارة بأنها ملتزمة لهم وتعترف بمساهماتهم بوصفهم من أصحاب المصالح.

ت. إقناع الإدارة بضرورة تطوير مناخ من الثقة مع الاشخاص العاملين وإنصافهم بطريقة عادلة والاستماع إلى التعليقات والاقتراحات المقدمة من قبلهم خلال عملية التشاور والمشاركة.

ث. تطوير العقد النفسي الايجابي، من خلال معاملة العاملين بوصفهم أصحاب المصلحة بالاعتماد على مبدأ التوافق والتعاون بدلا من استخدام السيطرة والإكراه مع التركيز على توفير الفرص للتعلم والتطوير وتقديم المهن.



الشكل (2) عوامل إدارة الالتزام العالي

المصدر: حنون، سامي إبراهيم حماد، ٢٠٠٦، قياس مستوي الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية- غزة، ص ٢٠.

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 الاعلام للفرص التي تتيحها البيئة الخارجية، وميلها الى البحث عن فرص جديدة وبأسواق جديدة، في ظل استنادها الى هيكل متمايز 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 حول 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
الاستثمار الأمثل للفرص	3.90	0.696	17.8%	78%	0.485
استكشاف الفرص	3.94	0.660	16.7%	78.8%	0.437
الهيكل التنظيمي المتميز	3.90	0.693	17.7%	78%	0.481
البراعة الاستراتيجية	3.91	0.574	14.6%	78.2%	0.330

٢. وصف وتشخيص متغير إدارة الالتزام العالي:

وبلاحظ الباحث، من مراجعته للجدول (2) والخاصة بأبعاد المتغير الوسيط إدارة الالتزام العالي في شبكة الاعلام ، فقد أظهرت عينة البحث اتفاق مرتفع (86.9%) حول تصدر إدارة المسار الوظيفي الترتيب الاول، ثم جاء بعد إدارة الأداء بالترتيب الثاني باتفاق نسبي (85.9%)، اما التدريب والتعليم فقد حل بالترتيب الثالث من حيث الاتفاق النسبي (82.4%)، وبالعودة الى المتغير الرئيس الوسيط إدارة الالتزام العالي، والمقاس عبر هذه الابعاد، وان توافرها ممارسة وتبني واهتمام قد أدى الى توفر إدارة الالتزام العالي بوسط حسابي (4.00) متوفر، ويمارس باهتمام نسبي (80%) جيد، من خلال توظيف ممارسات إدارة الموارد البشرية لتشجيع اشخاص الشبكة على بلوغ أهدافها وبذل المزيد من الجهود، إذ حصل إدارة الالتزام العالي على المستوى العام على معامل اختلاف نسبي (13.2%)، وبانحراف معياري (0.529) على المستوى العام يشير الى الاتفاق والتجانس في آراء العينة، وبقيمة تباين (0.280) على المستوى الكلي للمتغير الوسيط إدارة الالتزام العالي، وكما موضح بالجدول (27).

الجدول (2) نتائج التحليل الوصفي لبيانات المتغير التابع إدارة الالتزام العالي

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	التباين
التدريب والتعليم	3.89	0.685	0.176	77.8 %	0.470
إدارة المسار الوظيفي	4.03	0.528	0.131	80.6 %	0.279
إدارة الأداء	4.08	0.578	0.141	81.6 %	0.335
إدارة الالتزام العالي	4.00	0.529	0.132	80 %	0.280

ثانياً: تحليل علاقة الارتباط بين البراعة الاستراتيجية وإدارة الالتزام العالي:

لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البراعة الاستراتيجية وابعادها مع إدارة الالتزام العالي)، تبين نتائج الجدول (3) وجود علاقات الارتباط الطردية الموجبة بين البراعة الاستراتيجية وابعادها وإدارة الالتزام العالي اجمالاً، فكانت النتائج بحسب الآتي:

يتضح للباحث من نتائج الجدول (3) وجود علاقة ارتباط طردية معنوية موجبة (**0.584) قوية، وبمستوى معنوية (0.000) وهي اقل من قيمة المعنوية (0.05)، بين المتغير الرئيس البراعة الاستراتيجية وإدارة الالتزام العالي على المستوى الكلي، أما على مستوى ابعاد المتغير المستقل البراعة الاستراتيجية، فقد كان أعلى ارتباط للاستثمار الأمثل للفرص مع إدارة الالتزام العالي (**0.541) قوية، وبمستوى معنوية (0.000)، ثم جاءت بالترتيب الثاني الهيكل التنظيمي المتميز (٤٤١)

مع إدارة الالتزام العالي بعلاقة ارتباط طردية معنوية موجبة (**0.528) قوية وبمستوى معنوية (0.000)، وبالترتيب الثالث جاءت علاقة الارتباط الطردية الإيجابية (**0.370) متوسطة القوة بين استكشاف الفرص وإدارة الالتزام العالي، وبمستوى معنوية (0.000)، ومن كل ما سبق تقبل الفرضية الرئيسية الثانية (توجد علاقة ارتباط طردية معنوية موجبة للبراعة الاستراتيجية وابعادها مع إدارة الالتزام العالي).

الجدول (3) علاقة الارتباط بين البراعة الاستراتيجية وإدارة الالتزام العالي

العينة	المعنوية	معامل الارتباط	المتغير المستقل	العلاقة	المتغير المعتمد
146	0.000	0.541**	الاستثمار الأمثل للفرص	←→	إدارة الالتزام العالي
	0.000	0.370**	استكشاف الفرص	←→	
	0.000	0.528**	الهيكل التنظيمي المتميز	←→	
	0.000	0.584**	البراعة الاستراتيجية	←→	

P**<0.01, P*<0.05

ثالثاً: تحليل علاقة التأثير بين البراعة الاستراتيجية وإدارة الالتزام العالي:

يتضح من نتائج الجدول (4)، وجود تأثير للمتغير المستقل البراعة الاستراتيجية في المتغير التابع إدارة الالتزام العالي مقداره (0.584)، وبمستوى معنوية (0.000)، وبقيمة النسبة الحرجة (8.892) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.962) عند مستوى المعنوية (0.05)، بينما كانت قيمة ثابت الاختبار (2.058)، وبقيمة الخطأ المعياري (0.057)، وكما موضح بالمعادلة:

$$\text{إدارة الالتزام العالي (Y)} = 0.584 + 2.058 (\text{البراعة الاستراتيجية})$$

فيما فسر المتغير المستقل البراعة الاستراتيجية ما نسبته (34.1%) من التغيرات التي تحدث لإدارة الالتزام العالي عند مستوى المعنوية (0.000)، وبقيمة (F) المحسوبة (79.076) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3.849)، أما النسبة المتبقية (65.9%) فتعزى لمتغيرات أخرى لم تدخل بأنموذج البحث المختبر، ومن كل ما سبق تقبل فرضية البحث الرئيسية الخامسة (تؤثر البراعة الاستراتيجية في إدارة الالتزام العالي تأثيراً معنوياً إيجابياً عند مستوى المعنوية 0.05).

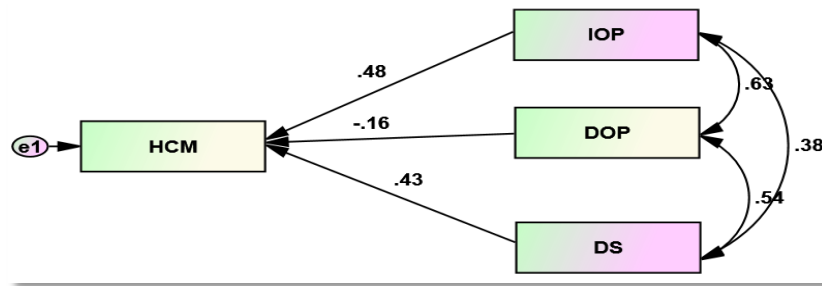
الجدول (4) تأثير البراعة الاستراتيجية في إدارة الالتزام العالي

البراعة الاستراتيجية	R	R ²	F	T	Sig	β	α	Se	إدارة الالتزام العالي
	.584	.341	79.076	8.892	.000	.584	2.058	.057	إدارة الالتزام العالي
	Acceptable		146	n	145	144	1	DF	

وعند لجوء الباحث الى الانحدار المتعدد لمعرفة أي ابعاد البراعة الاستراتيجية تأثيراً في إدارة الالتزام العالي في شبكة الاعلام، وكما يظهر بنتائج الجدول (5)، فكان التأثير بشكل خاص من خلال الاستثمار الأمثل للفرص، بقيمة الميل الحدي (0.476) وبمستوى معنوية (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبقيمة النسبة الحرجة (6.058)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.962)، فيما كان تأثير للهيكل المتميز في إدارة الالتزام العالي (0.431) وعند مستوى المعنوية (0.000) وبقيمة النسبة الحرجة (5.943)، بينما لم يكن لاستكشاف الفرص في إدارة الالتزام العالي أي تأثير مستوى المعنوية (0.062)، وبقيمة التأثير (-1.867) وهي اقل من قيمتها الجدولية (1.962).

الجدول (5) التأثير المتعدد لأبعاد البراعة الاستراتيجية في إدارة الالتزام العالي

المتغير التابع		الأبعاد	معامل التأثير	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	المعنوية	العينة
إدارة الالتزام العالي	<---	الاستثمار الأمثل للفرص	0.476	0.054	6.058	0.000	146
	<---	استكشاف الفرص	-0.161	0.062	-1.867	0.062	
	<---	الهيكل التنظيمي المتميز	0.431	0.054	5.943	0.000	



الشكل (3) التأثير المتعدد لأبعاد البراعة الاستراتيجية في إدارة الالتزام العالي

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات:

1. يتضح بأن بُعد استكشاف الفرص جاء بالمرتبة الأولى من حيث التطبيق على باقي أبعاد البراعة الاستراتيجية (استثمار الفرص، الهيكل التنظيمية المتميز)، في حين ان بعدي (استثمار الفرص، الهيكل التنظيمية المتميز) قد جاءا بنفس الترتيب الثاني من حيث التطبيق في شبكة الاعلام العراق.
2. إن شبكة الاعلام العراقي تطبق المفهوم البراعة الاستراتيجية، إذ أنها تهتم بالتخطيط المستقبلي بالاعتماد على استقطاب الكفونين وتستثمر الفرص في البيئة الإعلامية ولديها هيكل تنظيمي متميز يساعدها على تلبية رغبات الجمهور.
3. تبين بأن بعد التدريب والتعليم جاء بالترتيب الأخير من حيث التطبيق في شبكة الاعلام العلاقي على باقي ابعاد المتغير إدارة الالتزام العالي، في حين ان إدارة المسار الوظيفي جاء بالترتيب الثاني من حيث التطبيق، اما بعد إدارة الأداء فقد حصل على المرتبة الأولى من حيث التطبيق في شبكة الاعلام العراقي.
4. تطبق شبكة الاعلام العراقي مفهوم إدارة الالتزام العالي أكثر من تطبيقها مفهوم البراعة الاستراتيجية، إذ أن إدارة الالتزام العالي تحسن أداء الشبكة من خلال توفير فرص التدريب وتكسب موظفيها المهارات الوظيفية الجديدة وتتيح برامج تدريبية وتعليمية تتناسب مع الوظائف وتطورها مستقبلاً.
5. يتضح بأن البراعة الاستراتيجية لديها علاقة ارتباط طردية مع إدارة الالتزام العالي في شبكة الاعلام العراقي، وكذلك هنالك علاقات ارتباط طردية للابعاد (استكشاف الفرص، استثمار الفرص، الهيكل التنظيمية المتميز) مع إدارة الالتزام العالي في شبكة الاعلام العراقي.

٦. يتبين بأن هنالك تأثير للبراعة الاستراتيجية في إدارة الالتزام العالي لشبكة الاعلام العراقي، وكذلك هنالك تأثير للابعد (استثمار الفرص، الهيكل التنظيمية المتميز) في إدارة الالتزام العالي لشبكة الاعلام العراقي.
٧. لم يؤثر بعد استكشاف الفرص للمتغير تأثير للبراعة الاستراتيجية في إدارة الالتزام العالي لشبكة الاعلام العراقي.

ثانياً: التوصيات:

١. 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.
٢. ينبغي على شبكة الإعلام العراقي تبني هيكل تنظيمي متميزاً يستجيب للبيئة الإعلامية التنافسية باعتماد هيكل تنظيمي مرن يستجيب لاستراتيجيات الشبكة.
٣. الاهتمام أكثر بالبراعة الاستراتيجية في شبكة الاعلام العراقي من خلال إيجاد ترابط وتكامل وتعاون بين اقسامها ووحداتها، وتنسيق العمل بينها بشكل تآزري والحرص على إشاعة روحية الابداع، وبناء مناخ تنظيمي يدعم توجه الشبكة المستقبلي.
٤. توفير الدعم لفرص التدريب الإعلامي لأشخاصها واكسابهم تعليم استراتيجي مستمر على المستوى الداخلي والخارجي، وإيجاد برامج تدريب ذات توجه استباقي تتلاءم مع اهداف الشبكة المستقبلية لرفع مستوى التدريب والتعليم في مجال الاعلام في الشبكة.
٥. اكتساب الفرص للشبكة من خلال الانفتاح والتعاون مع المعاهد والجامعات العراقية والعربية والعالمية في مجال الاعلام والإدارة والتخصصات التقنية، وحجز مقاعد خاصة للدراسات العليا.
٦. ضرورة استثمار شبكة الإعلام العراقي العلاقة المباشرة بين البراعة الاستراتيجية وإدارة الالتزام العالي، سيما عندما توجه استثمارها للفرص وهيكلها المتميز في تحسين مخرجات أدائها التنظيمي.
٧. العمل على إيجاد برامج مكافأة تتلاءم مع الأعباء والواجبات والمخرجات التي تصب في تحقيق اهداف الشبكة وبما يميزها عن أقرب منافسيها، وتعزز إدارة المسار الوظيفي من خلال قبول مقترحات المرؤوسين والعمل على تبادل الآراء معهم

المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر العربية:

١. 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.
٢. البناء، زينب مكي محمود، (٢٠١٦)، دور البراعة التنظيمية في بناء المنظمات المتعلمة عبر الابداع الجذري، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد (14)، العدد (2).
٣. الجبوري، حيدر جاسم عبيد، (٢٠١٠)، أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات (زين وآسياسيل) في العراق، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة.
٤. حنونة، سامي إبراهيم حماد، (٢٠٠٦)، قياس مستوي الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية - غزة.

٥. ذيب، محمد رشدي أحمد والسعود، راتب، (٢٠١٤)، درجة ممارسة قيم العمل لدى مديري التربية والتعليم في الاردن وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام العاملين معهم، مجلة دراسات، العلوم التربوية، المجلد ٤١، الملحق ١، الأردن.
٦. 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 ص ١٠٧-١٢٥.
٧. الطه، شهاب محمد محمود والهلال، كلثوم حميد رمضان، (٢٠٢٠)، مدى مساهمة البراعة الاستراتيجية في التميز المنظمي: دراسة تحليلية في الشركة العامة الاسمنت الشمالي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٦، العدد ٥٠، تكريت، العراق.
٨. عبدالوهاب، فادية لطفي واحمد، شهناز فاضل، بحث تطبيقي في مصرف التنمية الدولي العراقي، <http://wameedalfikr.com/wp-content/uploads/2020/06/>
٩. 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 ص ٢٤٠-٢٥٨.
١٠. غازي، حيدر النصراوي، (٢٠١٤)، إدارة الالتزام العالي ودورها في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث استطلاعي لأراء عينة من المديرين في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
١١. 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.
١٢. محمد، رجاء جاسم، جاسم، (٢٠١٥)، إجراءات التسويق الداخلي ودوره في أداء العاملين: بحث تطبيقي في مصرف الرشيد / فرع البياض، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد ٤٠، ص ص ٢٣٧-٢٥٤.
١٣. النصراوي، غازي حيدر، (٢٠١٤)، إدارة الالتزام العالي ودورها في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث استطلاعي لأراء عينة من المديرين في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
١٤. النعيمي، شهاب الدين حمد وحديد، ريم مهنا، (٢٠١٥)، متطلبات إدارة الالتزام العالي لتحقيق الريادة الاستراتيجية في منظمات الاعمال: بحث ميداني في شركات المقاولات العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (٢١)، العدد (٨٤).

ثانياً: المصادر الأجنبية:

15. Angelis, Jannis, *et.al.*, (2011), Building A High-Commitment Lean Culture, Journal Of Manufacturing Technology Management, Vol. 22 No. 5, PP. 569-586.
16. Boon, Corine & Kalshoven, Karianne, (2014), How High-Commitment Hrm Relates to Engagement and Commitment: The Moderating Role of Task Proficiency, Human Resource Management, May-June, Vol. 53, No. 3. PP. 403-420
17. Brown, U. & Kristena P. (2002). Organizational Commitment in Higher Education, Jackson, Mississippi, Journal of Vocational Behavior, 44, (1), 361-378.
18. Cao, Qing, Eric, Gedajlovic & Hongping, Zhang, (2009), Unpacking Organizational Ambidexterity: Dimensions, Contingencies, and Synergistic Effects, Forthcoming in Organization Science, P.P. 1-39.
19. Chermack, Thomas J. & Bodwell, Wendy, (2010), Organizational Ambidexterity: Integrating Deliberate and Emergent Strategy with Scenario Planning, Technological Forecasting & Social Change, 77, PP. 193-202.
20. Conway, Edel & Monks, Kathy, (2014), Unravelling The Complexions of High Commitment, an Employee-Level Analyses, Human Resource Management Journal, Vol. 19, No. 2, PP. 140-158.
21. Cruz, Premilla D. & Noronha, Ernesto, (2011), High Commitment Management Practices Re-Examined: The Case of Indian Call Centres, Economic and Industrial Democracy 33(2) 185-205.

22. Gracia Francisco J., Latorre Felisa David & Ramos Jose, (2016), High Commitment Hr Practices, The Employment Relationship and Job Performance: A Test of A Media on Model, Vol. 34, Issue 4, PP. 328-337.
23. 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.
24. Latorre, *et.al.*, (2016), High Commitment Hr Practices, The Employment Relationship and Job Performance: A Test of A Mediation Model, European Management Journal, (34), PP. 328-337.
25. 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.
26. 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.
27. Palm, Klas & Lilija 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.
28. Rubel, Mohammad Rabiul Basher, *et.al.*, (2018), High Commitment Human Resource Management Practices and Employee Service Behavior: Trust in Management As Mediator, The End-To-End Journal.
29. Wood, E.F., (1996), Droughts: Past and future Scenario, Earthscan Ltd., London.
30. Wood, Stephen, (1996), High Commitment management and unionization in the UK, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 7, No. 1.
31. Zeidan, Susan, (2016), Workers' Affective Commitment and their Willingness to Perform Discretionary Work Behaviour: the Impact of Commitment-Oriented Human Resources Management Practices, Journal of Business Systems Governance & Ethics DOI: 10.15209/jbsge.v1i1.77.