

دور عمليات الإدارة الاستراتيجية في تمكين العاملين
(دراسة تحليلية لآراء عينة من المهندسين الكهربائيين بمجال عداد الكهرباء الذكي
في مديرية العامة للكهرباء في محافظة أربيل)

رسالة

مقدمة إلى جامعة أربيل التقنية وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في اختصاص تقنيات إدارة الأعمال

من قبل

قيان حسين بكر

بكالوريوس فيزياء / كلية العلوم / جامعة صلاح الدين ١٩٩٩

ماجستير ادارة الاعمال جامعة لبناني فرنسي ٢٠١٠

بإشراف

أ.م.د. سيروان لطيف حاجي

إقرار الخبير اللغوي

أشهد بأن الرسالة الموسومة بـ (دور عمليات الإدارة الاستراتيجية في تمكين العاملين

(دراسة تحليلية لآراء عينة من المهندسين الكهربائيين بمجال عداد الكهرباء الذكي في مديرية العامة للكهرباء في محافظة

أربيل) قد تمت مراجعتها من الناحية اللغوية و تصحيح ما ورد فيها من أخطاء لغوية و تعبيرية ، وبذلك أصبحت الرسالة

جاهزة للمناقشة بقدر تعلق بسلامة الأسلوب وصحة التعبير ، ولأجله وقعت أدناه .

التوقيع :

اسم الخبير اللغوي : أ.م.د. سهنگهر علي مامه

التاريخ : 26 \ 6 \ 2023

تعهد

أتعهد بان هذه الرسالة الموسومة بـ دور عمليات الإدارة الاستراتيجية في تمكين العاملين (دراسة تحليلية لآراء عينة من المهندسين الكهربائيين بمجال عداد الكهرباء الذكي في مديرية العامة للكهرباء في محافظة أربيل) من قبلي بشكل كامل، وأن الكتابة والنتائج هي من خالص عملي وجهدي الشخصي ولم انشرها من قبل ولم أقدمها لأي جهة من قبل درجة علمية. اتعهد بأنني ذكرت المصادر بشكل امين ايما اقتبست.

التوقيع:

اسم الطالبة : فيان حسين بكر

التاريخ: // ٢٠٢٣

تأييد وموافقة المشرف

أزيد بأن هذه الرسالة قد انحزت وكتب تحت إشرافي، وأنا أوافق بأن تقدم بشكلها الحالي للمناقشة لنيل درجة الماجستير في اختصاص تقنيات إدارة الاعمال .

التوقيع

الاسم: أ.م. د. سيروان لطيف حاجي

التاريخ: ٧ / ٧ / ٢٠٢٣

أزيد بأن الطالبة قد انحزت المتطلبات المطلوبة كافة ولوجود التوجيهات الضرورية، أقدم هذه الرسالة للمناقشة.

التوقيع

الاسم : أ.م. د. نجيب توما بتو

مساعد رئيس الجامعة للشؤون العلمية

التاريخ: ٢٢ / ٧ / ٢٠٢٣

قرار لجنة المناقشة

نحن لجنة مناقشة طالبة الماجستير (قيان حسين بكر)، ناقشنا الطالبة عن الرسالة الموسومة بـ (دور عمليات الإدارة الاستراتيجية في تمكين العاملين
(دراسة تحليلية لآراء عينة من المهندسين الكهربائيين بمجال عماد الكهرباء الذكي في مديرية العامة للكهرباء في محافظة أربيل)،
ونحن نقرر بان الرسالة تستوفي متطلبات درجة الماجستير في اختصاص تقنيات إدارة الاعمال.

التوقيع:

الاسم: أ. م. م. سامي صابر عبدالله

عضوا

التاريخ: 2023/ 8 / 16

التوقيع:

الاسم: أ. م. د. شيرزاد محمد مهدي

عضوا

التاريخ: 2023/ 8 / 16

التوقيع:

الاسم: أ. د. احلام ابراهيم ولي

رئيسا

التاريخ: 2023/ 8 / 16

التوقيع:

الاسم: أ. م. د. سيوان لطيف حاجي

عضورا ومشرفا

التاريخ: 2023/ 8 / 16

التوقيع:

الاسم: أ. م. د. نجيب توما بتو

مساعد رئيس الجامعة للشؤون العلمية

التاريخ: 2023/ 8 / 17

الأهداء

اهدي جهدي هذا....

الى من علمتني الصبر والجد والاجتهاد في كافة منحي الحياة أمي الحبيبة
الى من كان نعم السند في رحلتي العلمية والبحثية ولم تدخر جهداً في مساعدتي
..... زوجي الغالي

الى أميراتي الصغيرات بناتي

الى سندي في كل أموري إخواني و أخواتي

الى جميع أهلي وأصدقائي.....

الباحثة

الشكر والتقدير

اللهم لك الحمد لجلال وجهك وعظيم سلطانك الشكر الأول والأخير لله عز وجل الذي فضلنا على كثير من خلقه ووهبنا النجاح والتوفيق لتحقيق درجة علمية محمودة، ووفقنا في إكمال هذه الدراسة. فقد قال الله تعالى)وقل أعلموا فسيرى الله عملكم ورسوله).

وبعد شكر الله تعالى أتوجه بخالص شكري وعظيم امتناني إلى أستاذي ومشرفي (أ.م.د. سيروان لطيف حاجي) بقبول الاشراف على هذه الرسالة، وارشادنا طيلة مدة كتابة الرسالة، وساهم في تحسين جودة العمل الذي تقدم به، وفقه الله وجزاه عني خير الجزاء.

واتوجه بالشكر والتقدير إلى السيد الفاضل عميد كلية التقنية -شقلاوة (أ.م.د. عبدالحالق نادر قادر) على وقته وجهوده الكبيرة التي قدمها لطلاب العلم.

وأتوجه بالشكر والتقدير إلى الأساتذة الأفاضل رئيس وأعضاء لجنة المناقشة لجهودهم القيمة ولتحملهم عناء السفر وتقويم الرسالة ومناقشتها والآراء السديدة لإغنائها، فلهم مني كل احترام وتقدير.

وأقدم بخالص شكري إلى السادة محكمي استمارة الاستبانة لجهودهم وتوجيهاتهم وآرائهم التي كانت سبباً في تعديل أداة الدراسة وتصويبها لتصبح جاهزة للتطبيق في الميدان المبحوث.

وفي الختام، أتقدم بالشكر الامتنان لكل من قدم يد المساعدة من قريب أو من بعيد في انجاز هذه الرسالة ولم يُتَح لي ذكر اسمائهم.

المستخلص

هدفت الدراسة الحالية إلى تحليل علاقة وأثر الإدارة الاستراتيجية في مديرية العامة للكهرباء في محافظة أربيل في تمكين العاملين والمتمثلة بأبعاده (تفويض الصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرار، والتمكين النفسي، وبيئة العمل، والمشاركة في فرق العمل)، وتمثلت الدراسة مشكلة معينة في إطارها العام التي أثارَت تساؤلات حول الارتباط والتأثير والتباين بين متغيرين رئيسيين: المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية) والمتغير المعتمد (التمكين). لهذا الغرض، وتم تصميم مخطط فرضي للدراسة يتضمن أربعة فرضيات رئيسية (أولاً: اختبار فرضية العلاقات، ثانياً: تحليل التأثير بين متغيري الدراسة، ثالثاً: اختبار فرضية التباين، رابعاً: اختبار فرضية الفروقات)، ولضمان صحة هذه الفرضيات، تم إجراء اختبارات متعددة، وقد تم استخدام استبانة أداة لجمع البيانات في الدراسة، وانتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، إذ تم وصف المتغيرات الرئيسية والفرعية، وكذلك لتحليل العلاقات والتأثير بين المتغيرات، تمثل مجتمع الدراسة بالمديرية العامة للكهرباء في مدينة أربيل (١٩٨) مهندسا كهربائي ووزعت (١٥٠) استمارة على الأفراد المبحوثين وتم الحصول على (١٣١) استمارة صالحة للتحليل، تم اختبار الفرضيات من خلال مجموعة من التحاليل والاختبارات الاحصائية بواسطة البرنامج الحاسوبي (SPSS V.25). توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات الرئيسية منها: كشفت نتائج تحليل الارتباط عن وجود علاقات معنوية موجبة وبمستوى عالٍ بين أثر الإدارة الاستراتيجية والتمكين العاملين على المستوى الكلي والجزئي، وهذا يؤكد استفادة المديرية المبحوثة من تأثير الإدارة الاستراتيجية ومساهمتها في التمكين العاملين فضلاً عن، وجود تأثير ايجابي وبمستويات معنوية لمتغير الإدارة الاستراتيجية في متغير التمكين، و ما أفرزته مؤشرات التحليل على المستوى الكلي، وكذلك أشارت نتائج الإنحدار على وجود دور لكل بعد من أبعاد التمكين العاملين (تفويض الصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرار، والتمكين النفسي، وبيئة العمل، والمشاركة في فرق العمل) على التوالي ساهمت في هذا الدور. ووصلت الدراسة بعدد من التوصيات مهمة، منها: ضرورة تعزيز وتفعيل دور العاملين ومشاركتهم في جميع فعاليات المديرية، واستغلال قدراتهم بما يخدم مصلحة المديرية، والاستفادة من خبراتهم المتراكمة في بناء استراتيجياتها المستقبلية وتحديد أهدافها الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية : الإدارة الاستراتيجية، التمكين العاملين ، المديرية العامة للكهرباء في مدينة أربيل

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
II	اقرار أخبير اللغوي
III	تعهد
IV	تأييد وموافقة المشرف
V	قرار لجنة المناقشة
VI	الإهداء
VII	الشكر والتقدير
VIII	المستخلص
IX-X	قائمة المحتويات
XI-XII	قائمة الجداول
XIII	قائمة الأشكال
XIV	قائمة الملاحق
3-١	المقدمة
32-4	الفصل الأول: عدد من الدراسات السابقة والإطار العام للدراسة ومنهجيتها
22-4	المبحث الأول: الدراسات السابقة ذات العلاقة بالبحث
27-23	المبحث الثاني: الإطار العام للدراسة ومنهجيتها
73-28	الفصل الثاني: الجانب النظري
45-28	المبحث الأول: الإدارة الاستراتيجية
70-46	المبحث الثاني: التمكين العاملين
73-71	المبحث الثالث : العلاقة النظرية بين الإدارة الاستراتيجية والتمكين

100- 74	الفصل الثالث: الإطار الميداني للدراسة
74	المبحث الأول: وصف مجتمع الدراسة وعينتها
79	المبحث الثاني: وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها .
88	المبحث الثالث: اختبار النموذج الدراسة وفرضياتها.
104-89	الفصل الرابع: الاستنتاجات والمقترحات ودراسات المستقبلية
102	المبحث الأول: الاستنتاجات
104-103	المبحث الثاني: المقترحات ودراسات المستقبلية
R122-R105	المصادر والمراجع
A134- A123	الملاحق
أ-ب	المستخلص باللغة الكوردية
A-B	المستخلص باللغة الإنجليزية

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٩-4	عدد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة الإدارة الاستراتيجية	١-١
١٦-١٠	عدد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بالتمكين	١-٢
29-28	مكونات استمارة استبانة	١-٣
30	اختبار ألفا كرونباخ لثبات الأستبانة	١-٤
33-32	تعريف الإدارة الاستراتيجية على وفق عدد من الكتاب والباحثين	٢-١
49 - 47	بعض تعريفات التمكين العاملين	٢-٢
٥٨	انواع عملية التمكين حسب آراء الباحثين	٢-٣
64-63	أبعاد للتمكين الإداري حسب آراء الباحثين	٢-٤
76	عدد الاستثمارات الموزعة والمعادة	٣-١
77	توزيع الأفراد المستجيبين على وفق الجنس	٣-٢
77	توزيع الأفراد المستجيبين على وفق العمر	٣-٣
78	توزيع الأفراد المستجيبين على وفق التحصيل الدراسي	٣-٤
78	توزيع الأفراد المستجيبين على وفق عدد سنوات الخدمة	٣-٥
80	،وصف بعد الإدارة الاستراتيجية	٣-٦
81	وصف بعد التفويض الصلاحيات	٣-٧
82	وصف بعد المشاركة في اتخاذ القرار	٣-٨
84	وصف بعد التمكين النفسي	٣-٩
85	وصف بعد بيئة العمل	٣-١٠
86	وصف بعد المشاركة في الفرق العمل	٣-١١

87	الأهمية الترتيبية لأبعاد المتغيرين (الإدارة الاستراتيجية، التمكين العاملين)	٣-١٢
89	العلاقة بين متغيرات الدراسة منفردة ومجموعة	٣-١٣
91	تأثير أبعاد تمكين العاملين في الإدارة الاستراتيجية على مستوى الكل	٣-١٤
93	تأثير أبعاد تمكين العاملين في الإدارة الاستراتيجية	٣-١٥
95	مؤشر التباين الاحادي على المستوى الكل	٣-١٦
96	مؤشر التباين الاحادي على المستوى الجزء	٣-١٧
97	الفرقات حسب سمة الجنس	٣-١٨
98	الفرقات حسب سمة العمر	٣-١٩
99	الفرقات حسب التحصيل الدراسي	٣-٢٠
100	الفرقات حسب عدد السنوات الخدمة الاجمالية	٣-٢١

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوانه	رقم الشكل
38	النموذج عمليات الإدارة الاستراتيجية	2-1
42	مستويات التحليل الاستراتيجي	٢-٢
45	مستويات الرقابة الاستراتيجية	٢-3

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوانه	رقم الملحق
A123	قائمة المقابلات والزيارات الميدانية	١
A124	قائمة بأسماء الخبراء والمحكمين لاستمارة الإستبانة	2
A125	النموذج إستبانة آراء الخبراء في قياس صدق الإستبانة	3
A126	استمارة الإستبانة	٤
A134-A132	قائمة اتساق الداخلي لتغيرات الدراسة	٥

المقدمة

إنّ ما يميز عصرنا الحالي بشكل لافت هو التقدم العلمي والتكنولوجي والمعرفي الهائل، ولا يمكن أن يصل هذا التقدم إلى ما هو عليه اليوم إلا من خلال الجهود الكبيرة في مجال التحسين والتطوير والتجديد، وتلعب الإدارة دوراً حاسماً في تحقيق هذا التقدم، إذ تستغل الطاقات المتاحة بأفضل طريقة ممكنة لتحقيق الأهداف المطلوبة، ويعود التقدم الحضاري والعمرائي والصناعي في الدول المتقدمة بشكل حصري إلى الإدارة الناجحة وأساليبها الحديثة، فالنجاح والتفوق والتميز والبقاء في هذا العالم المتغير يتطلب قدرات وكفاءات إدارية عالية، وتبني تفكير استراتيجي يستند إلى إعداد استراتيجية قادرة على دراسة وتحليل البيئة وقراءة التوقعات المستقبلية. ويجب أن تتعامل الإدارة مع جوانب عدم اليقين في ظل البيئة التنافسية، كل هذا من أجل تحقيق الأهداف التي من أجلها انشأت هذه المنظمات.

ولا يمكن ان يتحقق ذلك إلا من خلال متابعة دخل الإدارة الحديثة التي تعبر عنها الإدارة لتحقيق الكفاءة والفعالية في أداء هذه المنظمات، ويمثل مفهوم الإدارة الاستراتيجية أُنموذج الإدارة الحالي والمستقبلي لمنشآت الاعمال مما يمكنها من تحديد قدراتها وإمكانياتها التنافسية، وإدارة تلك القدرات لضمان النجاح في تحقيق أهدافها ضمن اعتبارات البيئة الخارجية المتغيرة، والفرص والتحديات الموجودة فيها. تميل الإدارة الى الاهتمام بالعنصر البشري من أجل نجاح البرامج التغييرية و ترك مؤسسة الأوامر لما يسمى بالمؤسسة الممكنة و ما يتبع من ذلك من تغييرات في الهياكل، والسياسات، والقرارات، ولا شك أن الاهتمام بمفهوم التمكين العاملين يشكل عنصراً أساسياً، وحاسماً للمؤسسات خاصة في الاتجاه نحو تبني وتطبيق الإدارة الحديثة، وتساعد في تحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وكسر الجمود الإداري، والتنظيم الداخلي بين الإدارة والعاملين، مما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصراً أساسياً لنجاح

منظمات الاعمال، (حامد ومحمداني ، ٢٠١٩)

ونظراً لأهمية الإدارة الاستراتيجية ودورها في التمكين جاءت الدراسة الحالية إحدى القضايا والمشكلات التي تواجه القطاع الكهربائي، ولتحقيق أهداف الدراسة واحتواء مشكلتها جرى وضع مخطط فرضي للدراسة يضم المتغيرين الرئيسيين (الإدارة الاستراتيجية، التمكين العاملين) وعلى أساس ذلك جرى صياغة الفرضيات الرئيسة والفرعية التي تحدد علاقات الارتباط والتأثير بين هذه المتغيرات.

وقد تضمنت الدراسة أربعة فصول، تناول الفصل الأول منها الدراسات السابقة والإطار العام ومنهجية الدراسة، واشتمل على مبحثين، تناول المبحث الأول بعض الدراسات السابقة واسهامات الدراسة الحالية ازائها، فيما تناول المبحث الثاني الإطار العام ومنهجية الدراسة.

واشتمل الفصل الثاني على الإطار النظري للدراسة في مبحثين، جاء المبحث الأول منه بعنوان الإدارة الاستراتيجية، وتناول المبحث الثاني التمكي العاملين.

في حين اشتمل الفصل الثالث على الجانب الميداني للدراسة، وذلك في ثلاثة مباحث، تناول المبحث الأول منه وصف مجتمع الدراسة، على حين عرض المبحث الثاني وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها، وأما المبحث الثالث فتناول اختبار مخطط الدراسة وفرضياتها.

وأختتمت الدراسة بفصلها الرابع الذي تناول أهم ما توصلت إليها الدراسة من استنتاجات والمقترحات من خلال مبحثين، إذ تناول المبحث الأول أهم الاستنتاجات، على حين تناول المبحث الثاني المقترحات والدراسات المستقبلية.

ومديرية العامة للكهرباء في مدينة أربيل، التي تقع في إقليم كردستان في العراق، تعتبر الجهة المسؤولة عن إدارة وتشغيل نظام الكهرباء في المدينة وضواحيها ، تأسست مديرية العامة للكهرباء في مدينة أربيل بعد سقوط نظام النظام السابق في العراق في عام ٢٠٠٣. في تلك الفترة، كانت هناك حاجة ملحة لإعادة بناء وتحديث البنية التحتية لقطاع الكهرباء في المنطقة. بالتعاون مع الحكومة الكردية والجهات الدولية المعنية، بُذلت جهود كبيرة لتحسين توفير الكهرباء وتحقيق استدامة في إنتاج وتوزيع الطاقة الكهربائية ، تم توسيع شبكة توزيع الكهرباء في مدينة أربيل والمناطق المجاورة، وتحسين الأنظمة التقنية المستخدمة لضمان توفير الكهرباء بشكل مستدام وفعال. كما تم العمل على تنفيذ العديد من المشاريع الكهرومائية واستثمارات في مجال الطاقة المتجددة لتعزيز قدرة إنتاج الكهرباء وتنويع مصادر الطاقة ، علاوة على ذلك، تم التركيز على تحسين نظام الفوترة والتحصيل وتنظيم الخدمات المقدمة للمستخدمين. تم تطبيق تقنيات العداد الذكي ونظام إدارة الشبكة الذكية لتحسين كفاءة استخدام الكهرباء وتخفيض فاقد الطاقة وتكاليف الصيانة، تجدر الإشارة إلى

أن التطورات المستمرة في مجال الكهرباء والطاقة قد تجعل هناك تغييرات أخرى في تشكيلة المديرية وإجراءاتها على مر الزمن، وتعدُّ الكهرباء من أهم القطاعات الخدمية المهمة للمواطنين والتي لا تزال تواجه من الكثير من المشاكل، إلا أن حكومة إقليم كردستان شرعت في تنفيذ مشروع العدّاد الذكي لتلبية الطلب المتزايد على الطاقة الكهربائية. ولم يتمكن مواطنو إقليم كردستان من استخدام الطاقة الكهربائية بما يحتاجونه يومياً، بسبب قلة الكمية المنتجة لتمثل بذلك إحدى أكثر المشاكل التي تواجههم الأمر الذي دفعهم إلى اللجوء للمولدات الأهلية، مما شكّل ثقلًا اقتصاديًا عليهم بالإضافة إلى الضوضاء وتلوث البيئة وغيرها. وللخروج من هذه المشكلة، بادرت حكومة إقليم كردستان بربط العدادات الذكية بتكلفة إجمالية بلغت ١٥٠ مليون دولار ضمن مشروع يشمل عموم الإقليم لحل مشكلة الكهرباء إلى جانب نشر ثقافة الترشيد في استهلاك الطاقة وفق الاحتياجات الضرورية فقط. وأثبتت هذه التجربة نجاحها في العديد من دول المنطقة والعالم، فعلى سبيل المثال يبلغ معدل استخدام الأردن للطاقة الكهربائية ٢٤٠٠ ميغاواط في حين أن عدد سكانه يبلغ ١٠ ملايين نسمة ولديه مئات من المعامل والمصانع، بينما يبلغ استهلاك الطاقة الكهربائية في إقليم كردستان والتي يبلغ تعداد سكانه ستة ملايين نسمة وبدون وجود أي معامل كبيرة أكثر من ٢٥٠٠ ميغاواط. ويتوقع مسؤولو إقليم كردستان بتضاعف نسبة الاستهلاك في الفترة المقبلة إن لم يتم تعميم ثقافة ترشيد الاستهلاك ولم تسيطر الحكومة على هدر الطاقة أو لم تسيطر عليها، وفي ذلك الوقت لن نستطيع أن نوفر حاجة المواطن من الكهرباء حتى لو تم إنتاج أضعاف ما ينتج الآن. وعلى هذا الأساس، أصبح هذا المشروع أحد أهم المشاريع الإستراتيجية لحكومة إقليم كردستان سعياً لخفض نسبة هدر الطاقة وإعادة ما لا يقل عن ٣٠ بالمئة من الطاقة المهدورة أي بمقدار ٧٥٠ ميغاواط.

الفصل الأول

الدراسات السابقة والإطار العام للدراسة ومنهجيتها

المبحث الأول: الدراسات السابقة ذات العلاقة بالبحث

المبحث الثاني: الإطار العام للدراسة ومنهجيتها

الفصل الأول

الدراسات السابقة والاطار العام للدراسة ومنهجيتها

تمهيد:

يتطلب التمهيد للإطار النظري والميداني عرض عدد الدراسات السابقة والمنهجية التي اعتمدها الباحثة في ضوء تحديد مشكلة الدراسة، وأهميتها، وأهدافها، وبناء مخططها وفرضياتها والأساليب المتبعة في جمع البيانات وتحليلها، فضلاً عن وصف مجتمع الدراسة ومسوغات اختيارها على وفق الأطر التي تقدمتها اسهامات الفكر الإداري في مجال الإدارة الاستراتيجية والتمكين، وبناء على ما تقدم تضمن هذا الفصل هذه المباحث الآتية :

المبحث الأول: عدد الدراسات السابقة ذات العلاقة.

المبحث الثاني: الاطار العام للدراسة ومنهجيتها.

المبحث الأول

الدراسات السابقة ذات العلاقة بالمبحث

يتناول هذا المبحث عرض عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية، إذ تمثل مرتكزات أساسية لآفاق البحوث الجديدة، و إن التصورات الفكرية للدراسات تعتمد على رؤى دراسات السابقة التي تتمثل في تأثيرها نهايات الجهود السابقة بما يخلق حالة من التواصل الفكري والعلمي، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: عدد من الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة استراتيجية

تتناول الدراسة الحالية عددا من الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بإدارة استراتيجية.

الجدول ١-١ يوضح عددا من الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بإدارة استراتيجية

اسم الباحث والسنة	1. Rastislav ' Silvia' 2015
عنوان الدراسة	Strategic Management of Business Performance Based on Innovations and Information Support in Specific Conditions of Slovakia الإدارة الاستراتيجية لأداء الأعمال على أساس الابتكارات ودعم المعلومات في ظروف محددة من سلوفاكيا
مجال الدراسة	الشركات من الصناعات المختلفة في الجمهورية السلوفاكية
منهج الدراسة ونوعها	التحليلي الوصفي
هدف الدراسة	تحليل مدى استخدام الخصائص التقليدية والحديثة والأساليب والنماذج الخاصة بإدارة الأداء على عينة من الشركات المختارة عشوائيا في مختلف الصناعات من الجمهورية السلوفاكية.
عينة الدراسة	(٩٧) مدير
أداة الدراسة	استمارة استبيان

الاستنتاجات الدراسة	إن الشركات من الصناعات المختارة في الجمهورية السلوفاكية التي تتمتع بأداء متميز، وتركز بقوة على إدارة الأداء الاستراتيجي مع تطبيق العديد من ال والأساليب الحديثة إدارتها
اسم الباحث والسنة	٢. الوطان، ٢٠١٧
عنوان الدراسة	واقع الادارة الاستراتيجية في وزارة الشباب والرياضة العراقية
مجال الدراسة	وزارة الشباب والرياضة
منهج الدراسة ونوعها	الوصفي، التحليلي
هدف الدراسة	الوقوف على واقع الإدارة الاستراتيجية في وزارة الشباب والرياضة و وضع الحلول الممكنة التي قد تسهم في تطوير الإدارة الاستراتيجية في الوزارة
عينة الدراسة	(٨٧) الموظفين
أداة الدراسة	استمارة استبيان، مقابلات الشخصية
الاستنتاجات الدراسة	عدم وضوح الأدوار وتوزيع الصلاحيات للموظفين في الهيكل التنظيمي مع وجود ترهل كبير فيه والإضطراب في الأوضاع الأمنية والاقتصادية للبلد ألقى بضلاله سلبا على أداء الوزارة في تنفيذ خططها مع وجود مرتكزات أساسية للنهوض بواقع الشباب العراقي من وجود قوانين وتشريعات تدعم فئة الشباب
اسم الباحث والسنة	٣. حامد، حمداني، ٢٠١٩
عنوان الدراسة	أثر الإدارة الاستراتيجية في تمكين العاملين دراسة حالة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء
مجال الدراسة	الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء
منهج الدراسة ونوعها	الوصفي، التحليلي
هدف الدراسة	تحديد العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وبين التمكين بأبعاده المختلفة) التعرف على مدي تطبيق الإدارة الاستراتيجية وأثر ذلك على تمكين العاملين بأبعاده المختلفة على العاملين (بالشركة السودانية للكهرباء).

عينة الدراسة	(٢٠٠) العاملين
أداة الدراسة	استمارة استبيان
الاستنتاجات الدراسة	اتفاق عينة الدراسة على أن مفهوم الإدارة الاستراتيجية له أهمية كبيرة في ترسيخ مفهوم تمكين العاملين لدى المسؤولين بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء حيث أن الشركة تعمل على منح مزيد من الصلاحيات للعاملين، واشراكهم بعمليات اتخاذ القرارات ذات العالقة بأعمالهم، والعمل بروح فريق العمل.
اسم الباحث والسنة	٤. ثابت، ٢٠٢١
عنوان الدراسة	دور الإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات والكوارث في بلديات شمال قطاع غزة
مجال الدراسة	بلديات شمال قطاع غزة
منهج الدراسة ونوعها	الوصفي، التحليلي
هدف الدراسة	تحديد واقع الإدارة الاستراتيجية و إدارة الأزمات والكوارث في بلديات شمال قطاع غزة
عينة الدراسة	(٨٣) موظف
أداة الدراسة	استمارة الاستبيان
الاستنتاجات الدراسة	تواجه بلديات شمال قطاع غزة أزمات عديدة وتحديات عالية في بيئة عملها و يوجد ضعف في تناسق الثقافة التنظيمية لبلديات شمال قطاع غزة مع خططها الاستراتيجية و عملية التنفيذ في بلديات شمال قطاع غزة تأخذ وقت أطول مما هو مخطط له
اسم الباحث والسنة	٥. النجاح، حسين، ٢٠٢١
عنوان الدراسة	الإدارة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الإبداع الإداري
مجال الدراسة	الجامعة الجزائرية
منهج الدراسة ونوعها	المسحي، الوصفي

تعرف واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعة وتزايد الاهتمام بممارسة الإدارة الاستراتيجية في منظمات القطاع العام أو الخاص " نظرا لقدرتها الفائقة على صيغ تصرفات المنظمة بروح المبادرة والابتكار وأن الإدارة الاستراتيجية تهتم بشكل جوهري بدراسة العوامل والمتغيرات الداخلية	هدف الدراسة
(٩٨) موظف	عينة الدراسة
استمارة الاستبيان	أداة الدراسة
الاهتمام بتبني وبناء استراتيجيات فعالة موجهة لكل إدارة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية فضلا عن الاهتمام بجمع وتحديث هذه البيانات بصفة دورية، والعمل على الحد من المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الاستراتيجية، وذلك من خلال إيجاد نظام معلومات استراتيجي فعال ومستمر لجمع وتحليل البيانات الخاصة بالبيئة الخارجية المحيطة بالإدارة والتدريب المستمر لموظفين على إعداد الاستراتيجيات الفعالة لإدارة تلك الأجهزة، كذلك التحول من الرقابة على المدخلات والإجراءات والقواعد إلى الرقابة على المخرجات والنتائج التي تم تحقيقها.	الاستنتاجات الدراسة
٦. غريب، ٢٠٢١	اسم الباحث والسنة
دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية بالتطبيق على قطاع البنوك في سلطنة عمان	عنوان الدراسة
قطاع البنوك العاملة في سلطنة عمان	مجال الدراسة
الوصفي، التحليلي	منهج الدراسة ونوعها
التعرف على دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية بالتطبيق على قطاع البنوك العاملة في سلطنة عمان والتعرف على الاختلافات بين آراء العاملين بالبنوك التجارية، فيما يتعلق بمستوى القدرة التنافسية التي ترجع الى اختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع، السن، مستوى التعليم)	هدف الدراسة
(٣٢٨) عاملا	عينة الدراسة
استمارة الاستبيان، المقابلات الشخصية	أداة الدراسة

ارتفاع مستوى وعي عينة الدراسة بأهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية وتأثيراتها الإيجابية على مستوى الأداء في البنوك العاملة في سلطنة عمان وتأثير الإيجابي للإدارة الاستراتيجية على زيادة فاعلية استراتيجية التميز التي تقوم بها البنوك في سلطنة عمان من وجهة النظر أفراد عينة الدراسة	الاستنتاجات الدراسة
٧. مقيمح، خالد، ٢٠٢٢	اسم الباحث والسنة
أثر الإدارة الاستراتيجية على تحسين الأداء بمؤسسة تكرير النفط بسكيكدة	عنوان الدراسة
مؤسسة تكرير النفط بسكيكدة	مجال الدراسة
الوصفي، التحليلي	منهج الدراسة ونوعها
توضيح مختلف التي تخص الإدارة الاستراتيجية وتحسين الأداء في مؤسسة تكرير النفط بسكيكدة للتوصل الى مجموعة من مقترحات والتي من المتوقع في حال الاخذ بها تحسين وتطوير الأداء المؤسسات	هدف الدراسة
(٢٦٠) عامل	عينة الدراسة
استمارة استبيان	أداة الدراسة
قلة اهتمام العمال بصيغة استراتيجية المؤسسة ونقص مشاركة العمال في عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وعدم توفر المؤسسة على مناخ ملائم للعمل لزيادة رضا العمال وولائهم .	الاستنتاجات الدراسة
٨. شجاع، ٢٠٢٢	اسم الباحث والسنة
دور الإدارة الاستراتيجية في ترقية الأداء بالاتحادات الرياضية بالملكة العربية السعودية (اتحاد كرة القدم واتحاد الفروسية)	عنوان الدراسة
العاملين في وزارة الرياضي / مملكة العربية السعودية	مجال الدراسة
المسحي، الوصفي	منهج الدراسة ونوعها
التعرف على العلاقة بين تنفيذ وتطبيق الإدارة الاستراتيجية والأداء بالاتحادات الرياضية بالملكة العربية السعودية	هدف الدراسة

عينة الدراسة	(١٠٤) عامل
أداة الدراسة	استمارة الاستبيان، المقابلات الشخصية
الاستنتاجات الدراسة	للإدارة دور فعال في تطبيق الإدارة الاستراتيجية على العاملين داخل الاتحادات الرياضية بالملكة السعودية ويوجد ارتباط وثيق بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية داخل الاندية من حيث المدرب الاستراتيجية
اسم الباحث والسنة	9. Chungyas ' Trinidad ' 2022
عنوان الدراسة	STRATEGIC MANAGEMENT PRACTICES AND BUSINESS PHILIPPINES: 'PERFORMANCE OF COOPERATIVES IN IFUGAO BASIS FOR STRATEGIC PLANNING MODEL ممارسات الإدارة الاستراتيجية وأداء الأعمال التجارية للتعاونيات في IFUGAO،
مجال الدراسة	الفلبين: أساس نموذج التخطيط الاستراتيجي
منهج الدراسة ونوعها	الوصفي، التحليلي
هدف الدراسة	تحديد ملامح التعاونيات المستجيبة، و تحديد مستوى تطبيق مهام الإدارة الاستراتيجية من قبل التعاونيات المستجيبة من حيث وضع الرؤية والرسالة والأهداف صياغة الاستراتيجية
عينة الدراسة	(٧٥) موظفا
أداة الدراسة	استمارة الاستبيان
الاستنتاجات الدراسة	يجب أن تعترف كل منظمة، سواء كانت خاصة أو عامة مثل التعاونيات أن اعتماد الإدارة الاستراتيجية مهم بالفعل لتحسين الأعمال. توصي العديد من الدراسات بأن كل منظمة لا تحتاج فقط إلى تحديد رؤية، مهمة وأهداف المنظمة ولكن أيضًا تسعى مجد لتطبيق العديد من إستراتيجيات مبادئ الإدارة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر المذكورة بالجدول

ثانيا : عدد من الدراسات السابقة المتعلقة بتمكين العاملين

تتناول الدراسة الحالية عددا من الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بالتمكين العاملين

الجدول ٢-١ يبين عددا من الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بتمكين العاملين

اسم الباحث والسنة	□. محمدية، ٢٠١٦
عنوان الدراسة	أثر التمكين الوظيفي في السلوك الابداعي لدى العاملين
مجال الدراسة	هيئة تنشيط السياحة الاردنية
منهج الدراسة ونوعها	الوصفي، التحليلي
هدف الدراسة	تحديد أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الاردنية
عينة الدراسة	(٦١) مديرا
أداة الدراسة	استمارة الاستبيان
الاستنتاجات الدراسة	وجود تأثير معنوي لأبعاد التمكين الوظيفي التي شملتها الدراسة في السلوك الإبداعي للعاملين في هيئة تنشيط السياحة الاردنية، وهذا ما أشارت له نتائج الدراسة، حيث أكدت على هذه التأثيرات بصفة مباشرة و يدركون العاملين في هيئة تنشيط السياحة الاردنية أهمية توفر أسلوب التمكين الوظيفي بأبعاده المختلفه لتكوين الافكار الإبداعية
اسم الباحث والسنة	□. الملفوح، ٢٠١٦
عنوان الدراسة	تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الاسلامية بغزة
مجال الدراسة	الجامعة الاسلامية بغزة
منهج الدراسة ونوعها	الوصفي، التحليلي
هدف الدراسة	معرفة واقع تمكين العاملين في الجامعة الاسلامية ومدى دوره في تحقيق أهدافها الاستراتيجية

عينة الدراسة	(٢٨٨) موظفا
أداة الدراسة	استمارة الاستبيان، ومقابلات شخصية
الاستنتاجات الدراسة	غياب ثقافة التمكين في العمليات الإدارية في الجامعة. و ضغط الوقت وكثرة الاعباء الملقاة على العاملين، عدم دعم المديرين للتمكين الإداري خوفا والخوف من الوقوع في أخطاء إدارية جراء ممارسة التمكين وعدم رغبة لعاملين في تحمل مسؤوليات وأعباء إدارية، وقلّة كفاءة العاملين وعدم تحملهم للمسؤوليات.
اسم الباحث والسنة	3. BUSARA ' 2016
عنوان الدراسة	IMPACT OF EMPLOYEES EMPOWERMENT ON ORGANIZATION PERFORMANCE تأثير تمكين الموظفين على الأداء المنظمة
مجال الدراسة	المشترتات الحكومية وكالة الخدمة
منهج الدراسة ونوعها	الوصفي، التحليلي
هدف الدراسة	تأثير تمكين الموظف على أداء المنظمة و تأثير وصول الموظف إلى تدفق المعلومات من المصدر وردود الفعل الفورية على الأداء التنظيمي
عينة الدراسة	(٤٠) موظفا
أداة الدراسة	استمارة استبيان
الاستنتاجات الدراسة	أن الوكالة لديها خطة تدريب للموظفين اكتساب مهارات جديدة وتعزيز كفاءاتهم، وتدريب الموظفين التركز عليها توصيفات وظائفهم، التدريب الذي حضروا له تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي ويصبح الموظف بعد التدريب أكثر مهارة وكفاءة من ذي قبل.
اسم الباحث والسنة	٤. يوسف، ٢٠١٩
عنوان الدراسة	التمكين الوظيفي في العاملين وعلاقته بجودة الحياة في العمل

ثانويات مدينة مستغانم	مجال الدراسة
الوصفي، التحليلي	منهج الدراسة ونوعها
التعرف على كل من مستوى التمكين الوظيفي وجودة الحياة العمل لدى اساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم، و أيضا معرفة طبيعة العلاقة بينهما، كما هدفت إلى الكشف عن الفروق في التمكين الوظيفي وجودة حياة العمل تعزى لبعض المتغيرات (كالجنس، المؤهل العلمي الخبرة المهنية) .	هدف الدراسة
(٢٤٣) من أساتذة التعليم	عينة الدراسة
استمارة استبيان	أداة الدراسة
ان مستوى التمكين الوظيفي عند أساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم جاء مرتفع ومستوى جودة حياة العمل عند أساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم جاء متوسط .وتوجد علاقة طردية متوسطة بين التمكين الوظيفي وجودة حياة العمل لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم.	الاستنتاجات الدراسة
٥. عسيري، حسنين، ٢٠١٩	اسم الباحث والسنة
أثر التمكين الاداري على الأداء الوظيفي	عنوان الدراسة
بلدية محاييل عسير	مجال الدراسة
الوصفي التحليلي	منهج الدراسة ونوعها
التعرف على أثر أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة التدريب على رأس العمل، الاتصال الفاعل في المنظمة، التحفيز، الإبداع والابتكار، إدارة الوقت والمشاركة في اتخاذ القرارات) ودوره في الأداء الوظيفي وذلك من خلال العاملين في بلدية محاييل عسير	هدف الدراسة
(٥٢) موظفا	عينة الدراسة
استمارة استبيان	أداة الدراسة

<p>العمل على تنمية الوعي لدى المديرين والرؤساء بالبلدية وأهمية نشر ثقافة التمكين الإداري باعتباره يمثل حجر الزاوية في تحقيق أهداف البلدية على المدى البعيد. تطوير وسائل وآليات التحفيز المادية والمعنوية والمزيد من إشراك العاملين في البلدية في التخطيط واتخاذ القرارات وزيادة نطاق اللامركزية الإدارية بالبلدية، ضرورة الاهتمام بالتدريب وترقية أداء العاملين بالبلدية على الوجه الذي يمكنهم من أداء أعمالهم دون الرجوع إلى رؤسائهم</p>	<p>الاستنتاجات الدراسة</p>
<p>6. Bekirogullari '2019</p>	<p>اسم الباحث والسنة</p>
<p>EMPLOYEES' EMPOWERMENT AND ENGAGEMENT IN ATTAINING PERSONAL AND ORGANISATIONAL GOALS</p> <p>تمكين الموظفين ومشاركتهم في تحقيق الشخصية والأهداف التنظيمية</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>الشركة ((LBP غاز البترول المسال في قبرص</p>	<p>مجال الدراسة</p>
<p>الوصفي، التحليلي</p>	<p>منهج الدراسة ونوعها</p>
<p>الدراسة مدفوعة بالحاجة إلى استكشاف التوظيف الفعلي واستراتيجيات التمكين وكشف الثغرات في إدارة الموظفين</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>(٣٧) من رؤساء الاقسام و الموظفين</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<p>استمارة استبيان، مقابلات الشخصية</p>	<p>أداة الدراسة</p>
<p>أن تمكين الموظفين واستراتيجيات المشاركة الفعالة هي حاسمة لنمو الشركة. تمكين العمال يعزز إبداعهم من خلال جعل العامل يشعر بالتقدير ويشعر بالإنجاز، فمن المرجح أن يصبحوا مبدعين ويعززوا تفكيرهم النقدي. هذا يجعل الموظفين يشعرون أكثر تشجيع وإتقان تطوير المواقف من خلال استراتيجيات غير تقليدية يحسن عملية تطوير المنتج</p>	<p>الاستنتاجات الدراسة</p>
<p>7. Sajld ' 2019</p>	<p>اسم الباحث والسنة</p>

<p>A Study of Employee Empowerment and Its Impact on Employee's Performance in Private Hospitals at Vellore, Vellore District</p> <p>دراسة تمكين الموظفين وتأثيره على الأداء الموظف في المستشفيات الخاصة في فيلور</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>المستشفيات الخاصة في فيلور ومقاطعة فيلور</p>	<p>مجال الدراسة</p>
<p>الوصفي، التحليلي</p>	<p>منهج الدراسة ونوعها</p>
<p>دراسة تمكين الموظفين وتأثيره على الأداء الموظف ودراسة العوامل التي تساهم بشكل أكبر في أداء الموظفين</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>(١٠٠) موظفا</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<p>استمارة استبيان</p>	<p>أداة الدراسة</p>
<p>ذلك يقوم الموظف بعمل بعد تقديم المكافأة وإشراك صنع القرار في عملهم. في المقابل، زيادة الأداء الوظيفي. تمكين الموظف يؤثر على أدائهم وهذا التأثير يمكن تسهيلها من خلال التقييم في المنظمة. لذلك من المهم جداً أن تقوم كل منظمة بذلك تعزيز نشاطهم التمكين وجيدة تقييم الأداء لزيادة مستوى أداء الموظفين.</p>	<p>الاستنتاجات الدراسة</p>
<p>٨. دلال، ازينب، ٢٠٢١</p>	<p>اسم الباحث والسنة</p>
<p>دور تمكين الموارد البشرية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية لولاية -جيجل</p>	<p>مجال الدراسة</p>
<p>الوصفي، التحليلي</p>	<p>منهج الدراسة ونوعها</p>
<p>التعرف على مستوى تمكين الموارد البشرية لدى الموظفين بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية والتعرف على مستوى الاحتراف الوظيفي لدى الموظفين بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>(٤٤) موظفا</p>	<p>عينة الدراسة</p>

أداة الدراسة	استمارة استبيان
الاستنتاجات الدراسة	تقف وراء حالة الاحتراف الوظيفي العديد من الاسباب يتعلق بعضها بالمنظمة وظروفها وأسلوب تعاملها مع الموظفين وضغط العمل وعدم المشاركة في اتخاذ القرار وانعدام التدوير الوظيفي وبعض الاسباب الشخصية التي تتعلق بسلوكيات الموظف وظروفه العائلية الخاصة والظروف النفسية لكل الفرد .

التعقيب على الدراسات السابقة

يهدف هذا الجزء الى تحديد مجال الاستفادة من الدراسات السابقة و أوجه التشابه و الاختلاف مع الدراسة الحاضرة في الاتي:

أولاً: الاستفادة من الدراسات السابقة في كثير من الأمور أهمها:

- تمثلت الدراسات السابقة النقطة انطلق منها الباحثة في الدراسة الحالية عبر اسهامها في تعزيز المعرفة العلمية.
- إلقاء الضوء على الدراسات السابقة اتاح للباحثة معرفة نطاقها ومحتوياتها وفهم أهدافها الرئيسة والفرعية.
- ساهمت هذه الدراسات في بناء الإطار النظري للدراسة، فقد تمكنت الباحثة من الاطلاع على عديد من المصادر العلمية ذات صلة بمتغيرات الدراسة سواء ما يتعلق منها بالبحوث ورسائل الماجستير وإطاريح الدكتوراه والمواقع الالكترونية التي لم تتسن للباحثة معرفتها من قبل .
- تمت استفادة من الدراسات السابقة في اختيار عينة البحث من خلال اطلاع على العينات المعتمدة في هذه الدراسات والاستفادة منها في الدراسة الحالية.
- اسهام دراسات السابقة في تطوير منهجية الدراسة الحالية عبر الادوات المستخدمة والأهداف وأهمية أبعاد ومقاييس المتغيرات .

ثانياً: أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحاضرة :

أ- تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في إطارها العام، لأنها تضم جانباً نظرياً يحدد التأثير الي للمتغيرات الدراسة، وجانباً ميدانياً لاختبار فرضيات الدراسة ميدانياً، وجانباً يقوم على أساس محاولة الإجابة عن تساؤلات محددة.

ب- تتشابه الدراسة الحالية في منهجها مع منهج الدراسات السابقة من خلال اعتماد جميع الدراسات كما هي الدراسة الحالية: المنهج الوصفي التحليلي في تحليل النتائج.

ثالثاً / أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسة الحاضرة

□- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة العربية والاجنبية من حيث مجال التطبيق الذي درستها، وتحليلها، والمدة الزمنية، وطبيعة العينة التي تناولتها، إضافة الى اختلاف بيئة العمل وطبيعة العينة التي تناولتها، فضلاً عن اختلاف بيئة عمل هذه المنظمات عن بيئات العمل الأخرى سواء عربياً أو عالمياً.

□- قامت الباحثة في تبني الإدارة الاستراتيجية متغيراً مستقلاً، على حين أن بعض الدراسات السابقة تعاملت معها كمتغير تابع، على الرغم من اتفاق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في اعتماد تمكين العاملين كمتغير معتمد، إلا أنها اختلفت في المتغيرات الفرعية، وتبين تأثير المتغير المستقل عليها مما أدى الى تبين النتائج مقارنة مع نتائج الدراسات السابقة، قامت الباحثة باستخدام تمكين كمتغير تابع على حين أن بعض الدراسات السابقة تعاملت معه كمتغير مستقل .

□- تعد الدراسة الحالية من حيث نوعها في اقليم كردستان - العراق التي تناولت دور عمليات الإدارة الاستراتيجية في تمكين العاملين، بحسب اطلاع الباحثة، تناولت الدراسة الحالية أبعاد التمكين متمثلة في (تفويض الصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرار، والتمكين النفسي، بيئة العمل، والمشاركة في فرق العمل) .

المبحث الثاني

الإطار العام للدراسة ومنهجيتها

يتناول هذا المبحث إلى محورين، يتضمن المحور الأول الإطار العام للدراسة التي تتمثل في مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها، وأنموذجها، فضلاً عن فرضياتها، وحدودها.

ويستعرض المحور الثاني منهجية الدراسة التي تتمثل الطريقة أو الأسلوب الذي تختاره الباحث لتصميم دراستها، أسلوب جمع البيانات والمعلومات، اختبار الدراسة والأدوات الإحصائية المستخدمة لتحليل بياناتها وعلى النحو الآتي:

المحور الأول: الإطار العام للدراسة :

أولاً: مشكلة الدراسة :

في مدينة أربيل قامت الباحثة بإجراء الزيارات الميدانية مع عدد من المديرين استنبطت الباحثة أنه أ لمستويات التمكين ضعيفاً نوعاً ما أو عدم اهتمام الكافي بمبادئ الإدارة الاستراتيجية لأنه علم واسع في الإدارة وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما دور عمليات الإدارة الاستراتيجية في تمكين العاملين بمجال عداد الكهرباء الذكي؟

وتحت هذا السؤال المحوري تندرج عدة أسئلة فرعية على النحو الآتي:

١- هل توجد التأثير بين عمليات إدارة الاستراتيجية والظروف المحيطة بمديرية الأعمال والتي تؤثر على تبني أبعاد تمكين العاملين بمجال عداد الكهرباء الذكي؟

٢- هل يدرك المدراء مستوى عمليات إدارة الاستراتيجية وتطبيقها عملياً في (مديرية العامة للكهرباء في أربيل) بما يؤدي إلى تمكين العاملين بمجال عداد الكهرباء الذكي؟

٣ - هل توجد علاقة بين عمليات إدارة الاستراتيجية والطرق وأساليب الإدارة المتبعة في (مديرية العامة للكهرباء في أربيل).

ثانياً: أهمية البحث

من الناحية العملية فإن التأكيد على دور عمليات الإدارة الاستراتيجية يساهم في تمكين العاملين في (مديرية العامة للكهرباء في أربيل) بمجال عداد الكهرباء الذكي، وتوجيه أنظار المسؤولين وأصحاب القرار في (مديرية العامة للكهرباء في أربيل) إلى استدامة المستويات العالية لتمكين العاملين للمساهمة في بناء مديرية حديثة ذات سلطة. كما ستساهم هذه الدراسة من خلال التوصيات في تعزيز مفهوم الإدارة الاستراتيجية وتأثيرها في تمكين العاملين بمجال عداد الكهرباء الذكي لما له من دور فعال في مواجهة التحديات والتغيرات في البيئة المحيطة.

ثالثاً: أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية :

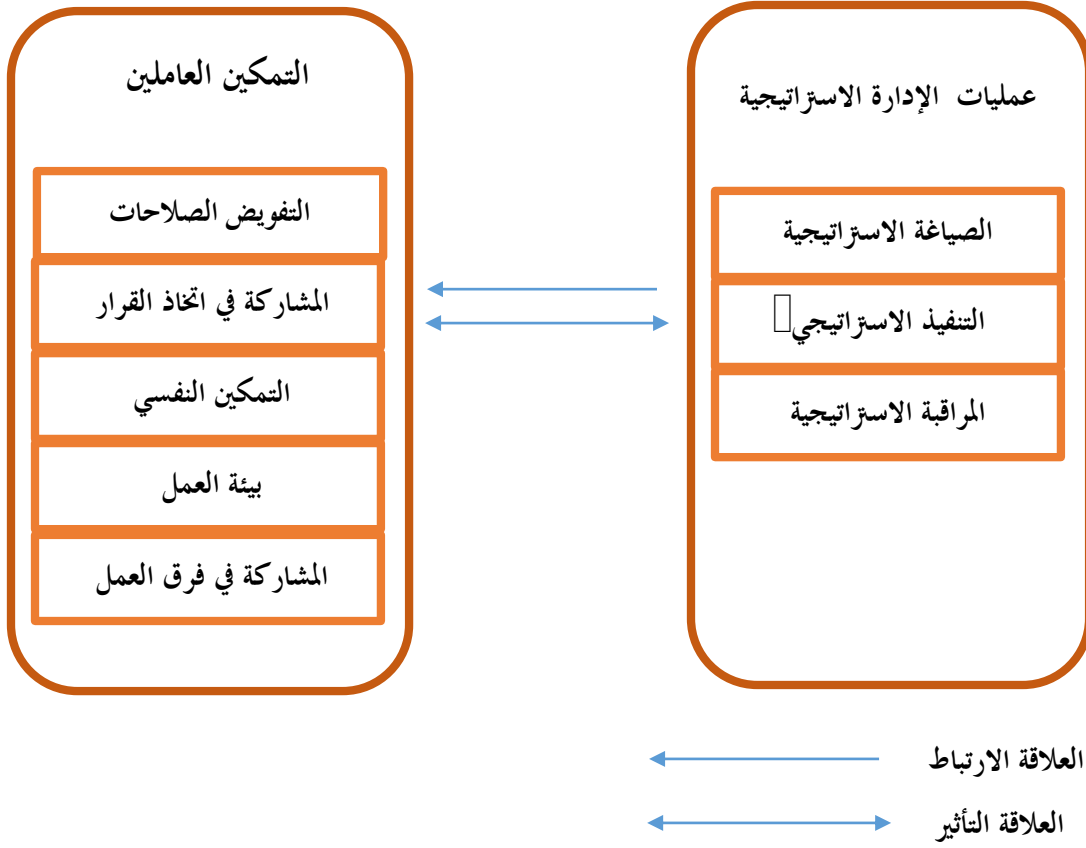
١- تحديد العلاقة بين مستوى عمليات إدارة الاستراتيجية وبين التمكين بأبعاده المختلفة (تفويض الصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرار، والتمكين النفسي، وبيئة العمل، والمشاركة في فرق العمل).

٢- التعرف على مدى تطبيق عمليات إدارة الاستراتيجية وتأثيرها على تمكين العاملين بأبعاده المختلفة على العاملين بمديرية العامة للكهرباء بمجال عداد الكهرباء الذكي .

٣- السعي لتقديم اطار نظري عن دور عمليات الإدارة الاستراتيجية في تمكين العاملين في مديرية العامة المبحوثة .

٤- تقديم التوصيات والاقتراحات التي من شأنها أن تساهم في تطوير الإدارة وتمكين العاملين في مديرية العامة للكهرباء بمجال عداد الكهرباء الذكي بشكل خاص والميديات المماثلة بشكل عام والتي تساعد في الاستفادة من العنصر البشري وزيادة فاعليته هي مساهمتها في نجاحه هذه المؤسسات.

رابعاً: مخطط الفرضي للدراسة :



الشكل رقم (١)

يبين المخطط الفرضي للدراسة

خامسا: فرضيات البحث

□- الفرضية الرئيسة الأولى : توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الإدارة الاستراتيجية وأبعاد تمكين العاملين،

والتي تتفرع منها الفرضية الفرعية الآتية :

أ- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية وبعد تفويض الصلاحيات.

ب- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية وبعد المشاركة في اتخاذ القرار.

ت- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية وبعد التمكين النفسي.

ث- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية وبعد بيئة العمل.

ج- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية وبعد المشاركة في فرق العمل.

□- الفرضية الرئيسة الثانية : يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية ل الإدارة الاستراتيجية على أبعاد تمكين العاملين،

وتتفرع منها الفرضية الفرعية الآتية :

أ- يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية ل الإدارة الاستراتيجية على بعد تفويض الصلاحيات.

ب- يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية ل الإدارة الاستراتيجية على بعد المشاركة في اتخاذ القرار.

ت- يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية ل الإدارة الاستراتيجية على بعد التمكين النفسي.

ث- يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية ل الإدارة الاستراتيجية على بعد بيئة العمل.

ج- يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية ل الإدارة الاستراتيجية على بعد المشاركة في فرق العمل.

□- الفرضية الرئيسة الثالثة: تتباين المديرية العامة للكهرباء في الادارة الاستراتيجية تبعا لتباين مستويات تركيزها على

أبعاد التمكين العاملين.

□- الفرضية الرئيسة الرابعة : توجد فروقات معنوية بمعنى أنها ذات دلالة احصائية لدى المديرية العامة للكهرباء المبحوثة

تجاه متغيرات الدراسة وذلك تبعا لاختلاف سماتهم الشخصية.

سادسا : حدود البحث

تمثل حدود البحث في الحدود الزمانية، والبشرية، والمكانية والموضوعية، وسنوضح كل واحدة منها مما يأتي:

- 1- الحدود الزمانية : تم إجراء الجانب النظري والجانب الميداني من هذه الدراسة في مديرية العامة للكهرباء خلال المدة الممتدة ما بين 2022/12/1 ولغاية 2023 /7/1
- 2- الحدود البشرية : تقتصر هذه الدراسة على مهندسي الكهرباء بمديرية العامة للكهرباء في أربيل الذي بلغ عددهم (١٣١) مهندسا.
- 3- الحدود المكانية : تم إجراء هذه الدراسة في مديرية العامة للكهرباء في مدينة أربيل البالغ عددها (٩) مديريات.
- 4- الحدود الموضوعية : يقتصر المجال الموضوعي لمعرفة إذا كان للإدارة الاستراتيجية لها دور في تمكين العاملين في مديرية العامة للكهرباء في مدينة أربيل .

المحور الثاني: منهجية الدراسة

أولاً: منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة الحالية في اختبار فرضياتها على المنهج الوصفي التحليلي عبر دراسة علاقة التأثير والتباين والفروقات بين متغيري الدراسة، لأنها تركز على استطلاع وتحليل الآراء للمهندسين الكهربائيين المبحوثين ويتميز هذا الأسلوب بنظرة شمولية حيث يتم اقتراح وصف الحالة بتحليلها ومن ثم استخلاص النتائج والمؤشرات المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات ويتم استخدام التحليل لأغراض تحديد النتائج والوقوف على أبرز المؤشرات لاختبار صحة الفرضيات أو نفيها والمنبثقة من مخطط الدراسة الفرضي.

ثانياً: أسلوب جمع البيانات والمعلومات

من أجل الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإكمال هذه الدراسة واختبار مخطط الدراسة وفرضياتها والوصول إلى النتائج وتحقيق أهداف الدراسة، فقد اعتمدت الدراسة على مصادر عدة لتغطية الإطار النظري والميداني عبر الأساليب الآتية :

□- الإطار النظري: بهدف تغطية الجانب النظري للدراسة تم اعتماد الباحثة على المصادر العربية والأجنبية المتمثلة في

الرسائل والإطاريح الجامعية والدوريات العلمية والمؤتمرات العالمية والكتب، فضلاً عن الاطلاع على شبكة المعلومات العالمية (الانترنت) التي ساعدت الباحثة في هذا المجال.

□- الإطار الميداني: للحصول على البيانات الخاصة بالجانب الميداني اعتمدت الدراسة على الاستبانة: وتم الاعتماد على

الاستبانة (ملحق ٤) لأنها تعد الأداة الرئيسة للحصول على البيانات فيما يتعلق بالجانب العملي، وقد اعتمدت الدراسة في تحديد عبارات الاستمارة على الجانب النظري للدراسة، فضلاً عن الاستفادة من آراء الخبراء والخمسين ذوي الاختصاص في هذا المجال (ملحق ٣)، وتم تصحيح العبارات لتناسب مع مجال الدراسة ومتغيراتها، وتتضمن استمارة الاستبانة ثلاثة محاور، وعلى النحو الآتي:

المحور الأول: وهو المحور الخاص بالمعلومات الشخصية التعريفية العامة عن الأفراد المستجيبين، وعددها (٤) عبارة متمثلة في (الجنس، الفئات العمرية، التحصيل الدراسي، عدد سنوات الخدمة الإجمالية)

المحور الثاني: فقد ركز على المقاييس الخاصة بمتغيري الدراسة، وعبر الجزأين الآتيين:

الجزء الأول: يشمل للمتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية) وهو يتضمن ثلاثة أبعاد متمثلة (الصياغة الاستراتيجية ، التنفيذ الاستراتيجي ،المراقبة الاستراتيجية) إذ حدد لكل بعد (٥) عبارات.

الجزء الثاني: حدد هذا الجزء للمتغير المعتمد (التمكين العاملين) وهو يتضمن خمسة أبعاد متمثلة في(تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرار، التمكين النفسي، بيئة العمل، المشاركة في فرق العمل)، إذ حدد لكل بعد (٥) عبارات.

وبلغ عدد عبارات الاستبانة الإجمالية (٤٠) عبارة، وقد تم استخدام مقياس (ليكرت) الخماسي في جميع مقاييس الاستبانة وتدرج (أتفق بشدة، أتفق، محايد، لا أتفق ولا أتفق بشدة)، وتشير إجابات المستجيبين (أتفق بشدة، أتفق) إلى قوة تأثير متغيري الدراسة، على حين تعبر إجابات المستجيبين (لا أتفق ولا أتفق بشدة) عن ضعف تأثير متغيري الدراسة، وما كان بين ذلك (محايد) فإنه يعبر عن الاعتدال والوسطية لمتغيري الدراسة، والجدول (3-1) يوضح هيكل الاستبانة للدراسة الحالية.

الجدول 3-1 يبين مكونات استبانة الاستبانة

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد العبارات	مجموع العبارات	المصدر
المحور الأول	المعلومات الشخصية	البيانات تتعلق بأفراد العينة	١ - ٤	٤	من إعداد الباحثة
المحور الثاني الجزء الأول	الإدارة الاستراتيجية	الصياغة الاستراتيجية	X1-X2	٥	(الوطن، ٢٠١٧)
			X3-X5		(ثابت ، ٢٠٢١)
		التنفيذ الاستراتيجي	X6-X7	٥	(غريب ، ٢٠٢١)

(النجاح ، حسين ، ٢٠٢١)	٥	X8-X10	المراقبة الاستراتيجية	التمكين العاملين	الجزء الثاني
		X11-X13			
		X14-X15			
(يوسف، ٢٠١٩)	٥	Y1	التفويض الصلاحيات	التمكين العاملين	الجزء الثاني
		Y2-Y3			
		Y4			
		Y5			
(عسيري ، حسنين، ٢٠١٩)	٥	Y6-Y7	المشاركة في اتخاذ القرار	التمكين العاملين	الجزء الثاني
		Y8-Y10			
(BUSARA,2016)	2	Y11-Y12	التمكين النفسي	التمكين العاملين	الجزء الثاني
(الملفوح، ٢٠١٦)	٥	Y13-Y15	بيئة العمل		
		Y16-Y17			
(محمدية، ٢٠١٦)	3	Y18-Y20			
(دلال ، زينب، ٢٠٢١)	٤	Y21	الفرق العمل	التمكين العاملين	الجزء الثاني
		Y22-Y23			
		Y24-Y25			
٤٠	مجموع فقرات استمارة الاستبانة				

المصدر: من إعداد الباحثة.

ثالثاً: اختبار أداة الدراسة

يهدف التحقق من صحة مقياس الدراسة وتوخي الدقة العلمية في تحصيل البيانات، تم اخضاع المقياس لمجموعة من الاختبارات يمكن توضيحها على النحو الآتي:

أ- الاختبارات قبل التوزيع

وهي تلك الاختبارات التي اجريت على الاستبانة في صورتها الأولية وقبل توزيعها على العينة النهائية وذلك بهدف قياس كل من حالة الصدق الظاهري لها ومدى شموليتها وعلى وفق الفقرات الآتية :

□- قياس الصدق الظاهري: بهدف التأكد من قدرة الاستبانة على قياس متغيرات الدراسة فقد تم اخضاعها لاختبار

الصدق الظاهري وذلك لعرضها على عدد من الخبراء والمحكمين (ملحق ٣) للتأكد من صحة الفقرات الواردة في

الاستبانة وملاءمتها لفرضيات الدراسة وأهدافها واستطلاع آرائهم بشأن قدرتها على قياس متغيرات الدراسة بما

يضمن وضوح فقراتها وشموليتها ودقتها من الناحية العلمية وفي ضوء ذلك تم حذف وتعديل وإضافة بعض الفقرات

وعلى النحو الذي اكتسب بموجبه رأي الأكثرية في صحة فقراتها وشموليتها بما يتلاءم مع فرضيات الدراسة.

□- الشمولية : وتمثل اختبار الشمولية بعرض محتوى الاستبانة على السادة المحكمين وطرح أسئلة واستفسارات عدة

عليهم بشأن شمولية الاستبانة لمتغيرات الدراسة وأبعادها، إذ تمت إضافة مجموعة من العبارات وحذف أخرى وذلك

في ضوء مقترحات وآراء الخبراء، وقد أخذت صورتها النهائية على وفق ما مثبت في (ملحق ٤).

□- الثبات: لقياس ثبات الاستبانة تم استخدام تحليل الثبات (Reliability Analysis)، ومن خلال مقياس ألفا -

كرونباخ (Alpha - Cronbach)، وقد يكون مقبولاً عندما تكون هذه القيمة مساوية أو أكبر من (٠,٦٠)،

ولغرض التأكد من دقة قياس متغيرات الاستبانة فقد قامت الباحثة بإجراء اختبار أولي لمتغيرات الاستبانة وتبين أن

التطابق في إجابات أفراد المستجيبين حيث كلها معنوية عند مستوى (٠,٠٥) وهذا مؤشر للثبات المرتفع لأن كل

القيم كانت أكبر من (٠,٦٠) وقد أخذت الاستبانة صيغتها النهائية قبل التوزيع. والجدول (٦,١) يوضح ذلك:

الجدول ٤-١ يوضح اختبار ألفا كرونباخ لثبات الأسئلة

المتغيرات الدراسة	عدد العبارات	قيمة المعامل
الإدارة الاستراتيجية	١٥	٠,٨٢٤
تفويض الصلاحيات	٥	٠,٦٨٢
المشاركة في اتخاذ القرار	٥	٠,٧٣٠
التمكين النفسي	٥	٠,٦٤٧
بيئة العمل	٥	٠,٧٦٦
المشاركة في فرق العمل	٥	٠,٦٧٧
أبعاد تمكين العاملين	٢٥	٠,٨٧٣
جميع عبارات الأسئلة	٤٠	٠,٩٠٢

المصدر: من إعداد الباحثة على وفق نتائج التحليل الإحصائي.

رابعا : الأساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة

بعد الجمع النهائي للاستبيانات واستخدام الاستمارات القابلة للتحليل، اعتمدنا في عرض المعطيات، وتحليلها على برنامج Excel لكي تتمكن من معالجة المعطيات وتحويلها بشكل جداول وترجمتها إلى رسومات بيانية بهدف تسهيل عملية الملاحظة والتحليل للوصول إلى النتائج المرجوة كما اعتمدنا على مجموعة من أساليب المتاحة في البرنامج SPSS. V25، كما يمكننا استخدام الأساليب الآتية :

- اختبار بيرسون لقياس الاتساق الداخلي Internal Validity
- قياس ثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha
- استخراج التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة من عبارات الاستبيان.
- قياس الوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري، معامل اختلاف، و نسبة الاتفاق لكل عبارة في الاستبيان.
- النموذج الإنحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار أثر الإدارة الاستراتيجية في تمكين العاملين.
- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق بين المتغيرات الشخصية على المتغير التابع.
- اختبار تائي لاختبار الفروق بين المتغيرات الشخصية (الثنائية) على المتغير التابع.

الفصل الثاني

الجانب النظري

المبحث الأول : الإدارة الاستراتيجية

المبحث الثاني : التمكين العاملين

المبحث الثالث : العلاقة النظرية بين متغيرين

المبحث الأول

الإدارة الاستراتيجية

تمهيد :

الإدارة الاستراتيجية تختلف كفكر إداري عن غيرها بمبادئها الرئيسة و أساليبها المختلفة و نظرياتها قد جرى تطويرها بمزيج من التجارب العملية الميدانية، و الفكر الأكاديمي المنهجي المتخصص، فهي وليدة واقع ميداني مدعوم بفكر أكاديمي الحاجة إلى تطوير أداء المؤسسات على المدى البعيد لضمان إستمرارها، و خلق أجواء حيوية تستفيد من الامكانيات المتاحة بصورة فعالة تعتمد التخطيط الاستراتيجي كأسلوب عملي بارع لتحقيق أهداف المؤسسة، لذا سنتعرف هنا المفهوم الإدارة الاستراتيجية كمطلب أول، ثم خصائصها كمطلب ثاني.

أولاً: مفهوم الإدارة الاستراتيجية

الشخص الذي ينظر في مفهوم الإدارة الاستراتيجية يلاحظ أن بعض ال ومصطلحات قد تم ذكرها داخلها مفهوم الإدارة الاستراتيجية وهذه ال بحاجة إلى توضيح وشرح حتى تكون سهلة الفهم والاستيعاب. وبالتالي يسهل فهم مفهوم الإدارة الاستراتيجية، وستركز الباحثة على بعض ال يشيع استخدامها من قبل الأكاديميين والممارسين، وهي كالاتي: . (تبيدي،

(٢٠١٠)

1- الإدارة Management :

الإدارة هي علم وفن توظيف الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية والتقنية لتحقيق هدف محدد أو أهداف محددة، في بيئة ديناميكية، خلال مدة محددة. وفي سبيل ذلك تضع الإدارة الأهداف وتصمم الاستراتيجيات المساعدة في تحقيقها، أي الخطط طويلة الأجل التي تحدد الاتجاه العام من يقود تحركات وقرارات المديرين في أداء وظائف المنظمة، ويتطلب الأمر قيام بتصميم سياسات كأدلة عمل مرشدة كأدلة عمل مرشدة للأداء اليومي للموظفين على المستويات أدنى مستوى في جميع مجالات أداء

أو وظائف المنظمة وهي: التسويق وإدارة العمليات والإنتاج والإدارة المالية وإدارة الموارد البشرية والبحوث والتطوير، وهي ما تسمى بوظائف المنظمة. (بيدي، ٢٠١٠).

2- الاستراتيجية :

اشتقت كلمة استراتيجية (Strategy) من الكلمة اليونانية (Strategos) التي تعني فن القيادة أو فن الجنرال وعلى هذا النحو فهي ترتبط بالمهام العسكرية على مفهوم الاستراتيجية. وعرف تشاندلر الاستراتيجية بأنها تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات، وأن عملية تخصيص الموارد أو إعادة تخصيصها هي من مسؤولية الإدارة العليا (الدوري، ٢٠٠٥)، ويرى (الغالي، ادريس، ٢٠٠٧)، بأن الاستراتيجية تمثل الأساليب، والوسائل المستخدمة والتي تهدف منها تحقيق الهدف النهائي لكسب الحرب بصورتها الشمولية، ويرى (Ginter، & Jack،Dunean، 1998) أن استراتيجية تساعد العمليات الإدارية لحل المشكلات היאكل ووجهات النظر المجتمع في تحديد ومعالجة القضايا الرئيسة. ويرى (الحسيني، ٢٠٠٥) أن الاستراتيجية ما هي إلا وسيلة لتحقيق غاية محددة، وهو رسالة المنظمة في المجتمع، وأنها قد تصبح غاية تستخدم في قياس أداء المستويات الإدارية الأدنى داخل المنظمة، وعليه فإنه لا يمكن لأية منظمة أن تستخدم المفهوم الإستراتيجي، إلا في ظل امتلاكها لرسالة واضحة ومحددة تحديدا دقيقا . وعرف (Potter) الاستراتيجية هي الخيار الذي تتبناه المؤسسة بشأن وضعيتها في البيئة التنافسية المكون من القوى الخمس التي تحدد هيكل الصناعة، هذه الوضعية التي تبنيتها وتدافع عنها بالافضلية التنافسية التي تتميز بها. لذا (هي فن التوفيق الاقتصادي بين قوى المؤسسة لتمكينها من تحقيق الأهداف المحددة في إطار السياسة العامة. وتسمح الاستراتيجية للمؤسسة أن تكون فعالة في تحقيق أهدافها من خلال تحديد أهداف طويلة الأجل والإعداد برامج التصرف وتخصيص الموارد وترتيب الأولويات وتمكن المؤسسة من أن تكون أكثر اطلاعا على أحدث المعلومات. وأكثر تكيفا واستجابة للمتغيرات البيئية لتحقيق ميزة تنافسية، (نعمون، ٢٠١٨). يعرف Thomas الاستراتيجية بأنها "خطط وأنشطة منظمة يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، بين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بكفاءة وفعالية. "يمكن ان نستخلص النقاط التالية من هذا المفهوم النقاط التالية.(داودي، ٢٠٠٧).

أ- الاستراتيجية هي وسيلة لتحديد غاية تكون هي في اغلب رسالة المنظمة.

ب- خلق درجة من التطابق عالية الكفاءة بين الغرض المنظمة وأهدافها وبين رسالة المنظمة والبيئة من جهة أخرى.

ت- توضح الاستراتيجية أهم الطرق التي تحقيق أهداف المنظمة مع الآخر في الاعتبار ثلاثة عوامل رئيسة :

ث- - البيئة الخارجية بمتغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية.

- البيئة الداخلية بمواردها المادية والمعنوية.

- الأهداف المراد الوصول الى تحقيقها.

ثانيا: تعريف الإدارة الاستراتيجية

هناك عديد من التعريفات التي تناولت مفهوم الإدارة الاستراتيجية حسب اختلاف الباحثين وحسب الهدف الذي يرغب كل

باحث في تحقيقه، والإدارة الاستراتيجية تعدّ تطورا لنهج سياسة الأعمال وتركز على الجوانب الداخلية للمنظمة، من خلال

التركيز على الاستخدام الفعال لاصول المنظمة، ومن ثم الاهتمام المتزايد بالبيئة ومشكلاتها وتأثيراتها على المنظمة ككل

أدى إلى استبدال مصطلح "السياسات الإدارية" إلى مصطلح أكثر شمولية هو الإدارة الاستراتيجية على أساس أن هذا المصطلح

الجديد يركز على إدارة المنظمة ككل في ضوء علاقاتها مع البيئة الخارجية. (أم السعد، ٢٠١٣)

جدول 1-2 بعض تعريفات الإدارة الاستراتيجية على وفق عدد من الكتاب والباحثين

ت	السنة	المؤلف	التعريف
١	٢٠٠٠	Macmillian & Tampoe	أفكار وافعال لرؤية المستقبل وضمائه
٢	٢٠٠٥	العارف	فن وعلم تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المترابطة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.
٣	٢٠٠٧	ادريس وغالي	عمليات إدارية شاملة ومتكاملة ومستمرة موجهة نحو صياغة وتنفيذ ورقابة استراتيجيات فعالة وأسلوب منهجي للأعمال في تعاملها مع الفرص والتحديات.
٤	٢٠٠٩	محمد سمير احمد	بأنها كل الاشياء أو التصرفات الضرورية اللازمة لنجاح المنظمة باعتبارها الية أو منظومة لها القدرة على التكيف مع التغيرات المختلفة.
٥	٢٠٠٩	الكرخي	عبارة قصيرة، وبضع فقرات، يسهل تذكرها تشرح سبب وجود المنظمة وتصور أهدافها واغراضها وتوجيه.
٦	٢٠٠٩	هاريسون	هي تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى الطويل وتخصيص الموارد لتحقيقها.
٧	٢٠٠٩	السالم	بأنها: "مجموعة التصرفات والقرارات التي تعمل على إيجاد الاستراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنشأة"

هي مجموعة من القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء على المدى الطويل لمنظمة ما ويتضمن ذلك وضع الاستراتيجية وتنفيذها والقيوم والمراقبة.	هيلين وهنجر	٢٠١٢	٨
هي عملية ومنهج تحديد أهداف المنظمة، تطوير السياسات والخطط لتحقيق هذه الأهداف، وتخصيص الموارد من أجل التنفيذ السياسات والخطط.	Muogbo	٢٠١٣	٩
بأنها" تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، وتصميم رسالتها وتحديد أهدافها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف المميزة لها.	العقرباوي	٢٠١٥	١٠
هي العملية التي تهدف الى تحقيق رسالة المنظمة من خلال ادارة العلاقات بينها وبين البيئة التي تعمل فيها .	عبدالباقي	٢٠١٧	١١
وضع الاستراتيجيات الملائمة للمنظومة واختيار النمط الملائم من أجل تنفيذها	الزهراء	٢٠١٩	١٢
مجموعة العمليات التي تشمل عدة نشاطات أساسية ومتداخلة وهي: تحليل البيئة (التحليل الاستراتيجي)، وصياغة الاستراتيجيات، وتطبيق الاستراتيجيات، وتقييم الاستراتيجيات.	ثابت	٢٠٢١	١٣

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على المراجع السابقة

ترى الباحثة من التعريفات السابقة أن الإدارة الاستراتيجية تلعب دوراً مهماً في اتخاذ قرارات استراتيجية للمنظمة، وذلك لمساعدتها في تحقيق رسالتها وأهدافها على المدى البعيد. تشمل هذه القرارات تخصيص الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف. فضلاً عن ذلك، يساهم التحليل الاستراتيجي في دراسة الفرص والتحديات في البيئة الخارجية، وتحديد نقاط القوة والضعف في البيئة المنظمة الداخلية.

ثالثاً: أهمية الإدارة الاستراتيجية

تحقق المنظمات التي تتبنى الإدارة الاستراتيجية في عملياتها وأنشطتها العديد من المزايا والفوائد وذلك من خلال ما أشار إليه عديد من الدراسات، ومن أبرزها: (وهبة، ٢٠٠٨) :

- - تحليل الفرص أو التهديدات أو القيود في البيئة الخارجية للمنظمة.
- - تحليل العناصر القوة والضعف الموجودة في البيئة الداخلية للمنظمة.
- - صياغة رسالة (مهمة) المنظمة وتطوير أهدافها.
- - صياغة الإستراتيجيات ضمن المستويات المختلفة (استراتيجية المنظمة ووحدات الأعمال). الاستراتيجية، الإستراتيجيات الوظيفية) التي تتحقق من التوافق بين عناصر القوة والضعف للمنظمة مع الفرص والتهديدات البيئية.
- - تنفيذ الاستراتيجيات وتهيئة الموارد اللازمة لذلك.
- التأكيد في مجال أنشطة الرقابة الاستراتيجية من أن الأهداف الخاصة بالمنظمة قد تحققت أو تم إنجازها. (وهبة، ٢٠٠٨)

ويرى كل من (2004, Strickland & Gamble &Thompson) تنعكس أهمية في ما يلي :

- - تجديد المنتجات والاسواق التي ستتعامل معها المؤسسة والاسواق التي يجب دخولها مستقبلاً
- - تحديد الخصائص الأساسية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة.

ويرى كل من (ايوب , علوان, 2021) ان أهمية الادارة الاستراتيجية وفقاً للنقاط التالي :

1- تشجيع الأفراد على العمل بالتفاعلية وجعلهم يشعرون بالولاء من خلال تشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتدريبهم على التصور والتخيل ومكافأتهم لأي عمل يقومون به.

2- يخلق الفهم والإدراك لدى المسؤولين عن الإدارة الاستراتيجية من المدراء والمستخدمين في المنظمة بان تعمل، ولماذا تعمل؟ فهم غالبا ما يشعرون بانهم جزء من تلك المنظمة هذه تتعكس على زيادة تعاونهم وإبداعهم عندما يدركون أنهم يساهمون لتحقيق رسالة وأهداف واستراتيجيات المنظمة.

رابعا : أهداف الإدارة الاستراتيجية :

تسعى الإدارة الاستراتيجية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي ترتبط بشكل أساسي بعملية الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة ككل أو على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية ومستوى المجالات الوظيفية الرئيسة في المنظمة لذلك فان الغايات المرجوة من عملية الإدارة الاستراتيجية هي :

- المساهمة في صناعة القرارات المهمة التي تؤثر على بيئة العمل من أجل زيادة الحصة السوقية الخاصة بالمنظمة وتعزيز قدرتها التنافسية، والحفاظ على رضا العملاء، وتحقيق الكثير من الارباح لاصحابها.

تحديد الأولويات لصياغة الأهداف ذات الأجل الطويل، والبرامج والسياسات وتحديد الموارد المتاحة وفقا لهذه الأولويات. (اكرام ٢٠٢١)

- دعم الرقابة والتنسيق والتعاون بين جميع الوحدات في المنظمة، و الحرص على اكتشاف الاخطاء وتصحيحها وتجنب تكرارها في المستقبل.
- الحصول على معلومات وبيانات حول نقاط الضعف والقوة الخاصة بالمنظمة ثم تحليلها لدراسة الاستراتيجيات المتعلقة بالمنظمات الأخرى .

وإن اختيار مقياس موضوعي يساهم في الحكم على جودة كفاءة الإدارة وتحديد مدى قدرتها لتنفيذ الأهداف مخطط لها، حيث لاتنجح الإدارة عندما تفشل في تحقيق الأهداف بغض النظر عن إنجازاتها الأخرى للمنظمة. (اكرام ٢٠٢١)

تكمّن أهمية تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية في عدة جوانب مختلفة أبرزها: (كيلاني، ٢٠٠٧)

- يمثل تحديد الأهداف الخطوة الأولى في تحديد مستويات الأداء والرقابة عليها، للحكم على مدى النجاح أو فشل على مستوى المؤسسة أقسامها أو أفرادها.
- يساهم وضع الأهداف في توحيد الجهود على مستوى الأقسام والإدارات والأفراد ويشجع على العمل الجماعي والتعاون في جميع مستويات المؤسسة.

ويرى (صقور، ٢٠٢١) ان الإدارة الاستراتيجية تسعى للوصول الأهداف الآتية :

- مساعدة المنظمة على تهيئة بيئتها الداخلية، بتطبيق مجموعة من الأنظمة المتكاملة مثل الموارد البشرية، والقواعد، والهيكلي التنظيمي والإجراءات مما يساهم في تعزيز قدرتها على التفاعل مع بيئتها الخارجية بفعالية وكفاءة.
- تحفيز الموظفين للمشاركة بالاعتماد على تعزيز دور العمل الجماعي، و يساهم ذلك في تشجيعهم على الالتزام في الخطط التي شاركوا في إعدادها ومناقشتها واتخاذ قرارات والموافقة عليها .
- دعم نظم الرقابة والتنسيق والتعاون بين جميع الوحدات في المنظمة والتأكد من اكتشاف الأخطاء وتصحيحها.

خامسا : خصائص الإدارة الاستراتيجية :

تمكّن الإدارة الاستراتيجية المنظمة من أن تكون أكثر استباقية واستجابة في سياق أنشطتها، وبالتالي، فهي تسيطر نسبياً على مصيرها، حيث تكمن الميزة الرئيسة للإدارة الاستراتيجية في المساعدة المؤسسات لتطوير استراتيجيات أفضل من خلال اتباع

نهج أكثر موضوعية ومنطقية نظام للاختيار الاستراتيجي. التواصل والحوار والمشاركة هي مفتاح الإدارة الاستراتيجية الناجحة المشاركة في عملية تطوير الاستراتيجية يلتزم المديرين والموظفون بدعم المنظمة. (العارف، ٢٠٠٥).

إن طريقة أداء الإدارة الاستراتيجية مهمة للغاية، لأن الهدف الرئيس من وراء هذه العملية هو الإدراك والفهم الكاملين من جانب كل من المديرين والموظفين والتزامهم بعملية الإدارة، ويمثلها الفهم هو أهم فائدة للإدارة الاستراتيجية، يليه الالتزام. عادة ما يصبح المدراء والموظفون أكثر مبتكرون ومبدعون عندما يفهمون ويدعمون مهمة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها. بناءً على ما تقدم، يمكن القول أن الفائدة الرئيسة التي تتحقق من الإدارة الاستراتيجية هي: زيادة إحساس العمال بالسلطة بحيث يقوي ذلك إحساسهم بفعاليتهم من خلال تشجيعهم ومكافأتهم على المشاركة في صنع القرار وإثبات قدرتهم على المبادرة والتخيل. (العارف، ٢٠٠٥).

للإدارة الاستراتيجية مجموعة من الخصائص يتطلب من القائمين عنها أن يكونوا على دراية كاملة لتحقيق الفعالية للممارسات والمتمثلة في الآتي: (حكيم، ٢٠١٩)

- الإدارة الاستراتيجية هي عملية منهجية مهمة وضرورية لأنها تحقق الكفاءة والفعالية تنمي العمر الافتراضي للمؤسسة.
- الإدارة الاستراتيجية تحمي المنظمة من المشكلات والأزمات، ولا بد منها لمواجهة متطلبات الواقع المعاصر.
- تتأثر فعالية الإدارة الاستراتيجية ونظام التخطيط الإستراتيجي بمدى التكامل والترابط الداخلي لمكونات عملية الإدارة الاستراتيجية.
- يتم تحقيق جميع وظائف الإدارة الاستراتيجية بطريقة منهجية، بمعنى عدم انعزال الوحدة عن الأخرى.
- تشكيل وتنفيذ الإدارة الاستراتيجية هي عملية تكييف العمل، ويتطلب من المسير تكاليف مختلفة.

سادسا: عمليات الإدارة الاستراتيجية :

الإدارة الاستراتيجية تتكون -بشكل أساسي- من ثلاث مراحل أساسية :

□ - مرحلة التصميم : وهذه المرحلة معروفة أيضا بمرحلة الصياغة أو التخطيط الاستراتيجي وتتضمن هذه المرحلة وضع

الرؤية والرسالة الاستراتيجية للمنظمة، وتقييم تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الفجوة الاستراتيجية وتحديد

الأهداف طويلة الأمد، واختيار أفضل الاستراتيجيات الكلية واستراتيجيات الوحدات الاستراتيجية

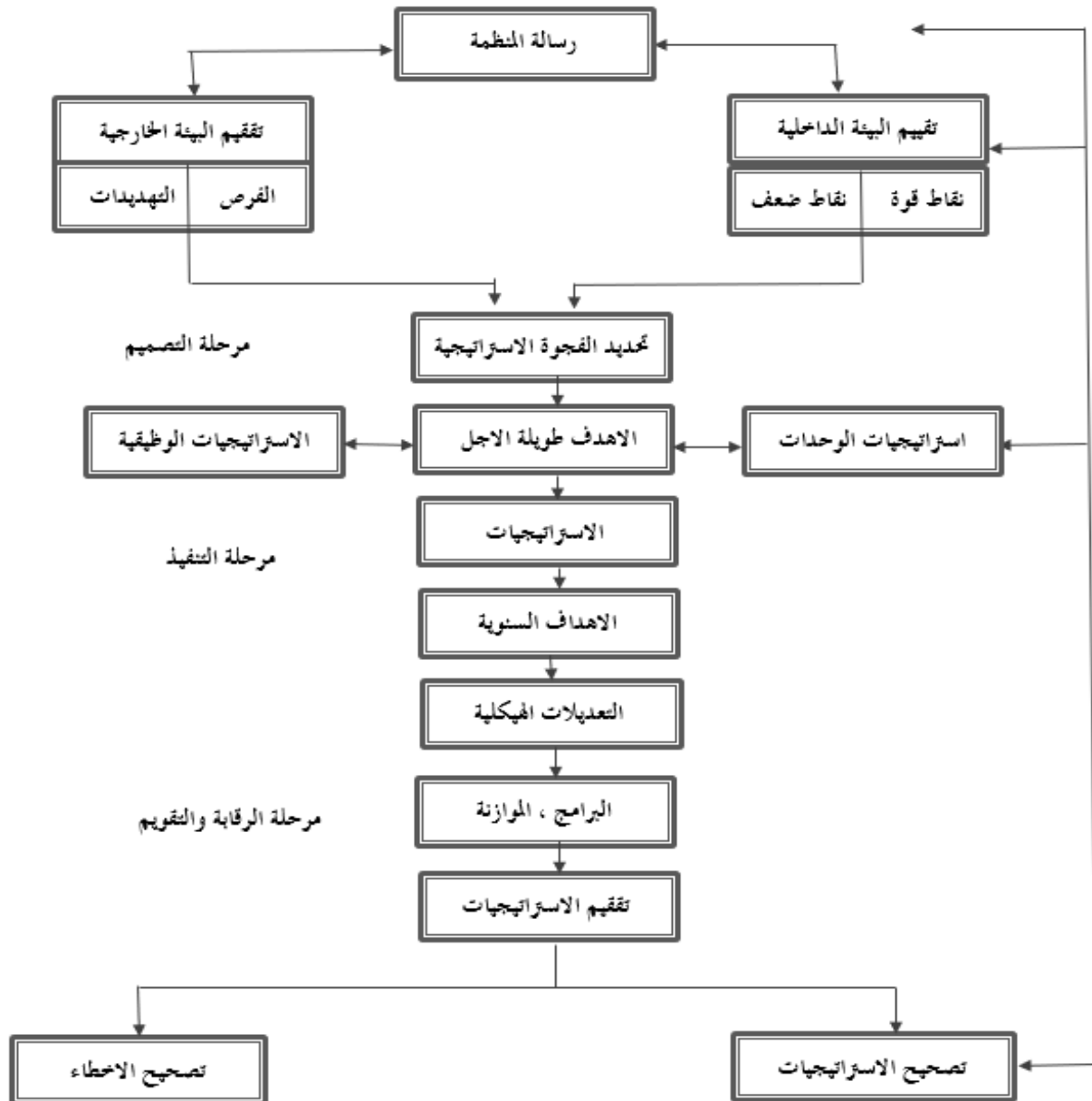
والاستراتيجيات الوظيفية. (صقور، ٢٠٢١)

□ - مرحلة التطبيق :تعد عملية التطبيق من أكثر مراحل الإدارة الاستراتيجية صعوبة لأنها تتطلب تهيئة العوامل الآتية(بن

حبتور، ٢٠٠٤):

- المناخ التنظيمي.
- وضع الخطط والسياسات ونظم العمل .
- تخصيص الموارد .
- بناء الهيكل التنظيمي المناسب .
- إعداد القوى البشرية .
- تنمية القيادات الإدارية.
- إعادة صياغة الجهود التسويقية والتمويلي .

□ - مرحلة التقييم : تقوم عملية تقييم الاستراتيجيات بمراجعة وتقييم فعالية الاستراتيجيات المعتمدة ومدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط، فإن هذا يتطلب مقارنة النتائج الفعلية مع الأهداف المتوقعة من تطبيق الاستراتيجية. (خولة، فاروق، ٢٠٢٠)



الشكل (1-2) النموذج عمليات الإدارة الاستراتيجية. (عمر الصليبي، ٢٠١١)

سابعاً: التحليل الاستراتيجي:

يعتمد التحليل الاستراتيجي للبيئة على تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة للوصول إلى النقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية واكتشاف الفرص الممكن للاستثمارها والتهديدات التي تعيق عمل المنظمة في بيئتها الخارجية، من أجل تحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمة، ومن بعدها تتوجه الجهود نحو التوليد مجموعة من البدائل الاستراتيجية الممكنة.

-وقد تضمن هذا المطلب على دراسة ما يأتي: (حكيم، ٢٠١٩)

- أهمية التحليل الاستراتيجي.
- البيئة الداخلية للمنظمة.
- البيئة الخارجية للمنظمة.
- البدائل الاستراتيجية وطرق التحليل الاستراتيجي.

أهمية التحليل الاستراتيجية :

- التحليل الاستراتيجي هو الأداة الرئيسة لتحديد العناصر الاستراتيجية في البيئة الاستراتيجية، من فرص متاحة ومخاطر تحد من قدرة المؤسسة أو المنظمة على الاستفادة من هذا الفرص وتوازنها مع عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة
- تعدّ عملية التحليل الاستراتيجي مهمة للغاية لأنها تؤدي إلى ما يأتي:
- تحديد الفرص المتاحة امام المنظمة، بالنظر الى إمكانيات وخبرات وموارد هذه الأخيرة. يتم إجراء مقارنة بين الفرص التي يمكن استغلالها وأي الفرص التي يمكن استبعادها.
- يساعد التحليل الاستراتيجي على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.
- تحديد ما يسمى بالقدرة المميزة للمنظمة التي يتم تعريفها على أنها القدرات والموارد التي تمتلكها المؤسسة والعمليات التنفيذية المستخدمة لتوظيف تلك القدرات والإمكانيات لانجاز الهدف.

-يعد التحليل الاستراتيجي ضرورة ملحة نظرا لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء وهذا ما تجتمع عليه جميع الشركات العالمية التي تستخدم التحليل الاستراتيجي . (حكيم، ٢٠١٩)

تحليل بيئة العمل الداخلية :

من الدعائم الأساسية لتحقيق النجاح الاستراتيجي أن تستند استراتيجية المنظمة تقوم على مقومات واقعية للقدرات الداخلية للمنظمة أي تحليل البيئة الداخلية بإلقاء نظرة تفصيلية على داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء ونقاط القوة والضعف. (أم السعد، ٢٠١٣)

وتتمثل البيئة الداخلية لمنظمات الأعمال بمجموعة العوامل والمكونات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المنظمة الداخلية كما موضح في الشكل (3.2) وان التحليل الداخلي يساعد في تحديد على نقاط القوة المنظمة ونقاط ضعفها، وتقييم قدرتها في الاستجابة للقضايا والمشكلات والفرص الخارجية.وأنه يكشف عن النماذج التي تؤلف القيم السائدة وتوجه العمليات الحالية للمنظمة. فضلا عن انه يسلط الضوء على السياسات والإجراءات الإدارية التي تساعد أو التي لا تساعد في تحقيق الأهداف .(حامد ومحمداني، ٢٠١٩)

وينتج عن فهم ودراسة البيئة الداخلية العديد من فوائد، من أهمها :

□ - يعطي الفهم دقيقا للبيئة الداخلية وعناصر القوة والضعف في المنظمة وجعل اخذه في الاعتبار الاستغلال والاستخدام

الكفاء لهذه المكونات والعناصر إلى أقصى حدود الاستخدام في اقتناص الفرص والتعامل مع التهديد .

□ - تستطيع إدارة المنظمة إيجاد مزايا تنافسية لها من خلال التركيز على القوة الدافعة التي قد تكون عناصر قوة في بعض

من عناصر البيئة الداخلية كالثقافة التنظيمية أو المهارات المعرفية الضمنية للموارد البشرية

□ - يسمح الفهم الجيد للبيئة الداخلية للمنظمة من معرفة طبيعة الأعمال والقطاعات والصناعات التي تستطيع فيها هذه

المنظمة تقديم ما هو مميز وتحقيق الأداء العالي والنجاح في هذه الأعمال .

و يساهم فهم البيئة الداخلية وتحليلها للمنظمة على معرفة التطور الحاصل في موارد المنظمة بطريقة منهجية منظمة، وبالتالي تتاح الفرصة للإدارة العليا بالتركيز على الموارد الأساسية للمنظمة والتي تشكل القاعدة الأساسية لها للمنافسة وتحقيق النتائج. (حامد ومحمداني، ٢٠١٩)

تحليل البيئة الخارجية :

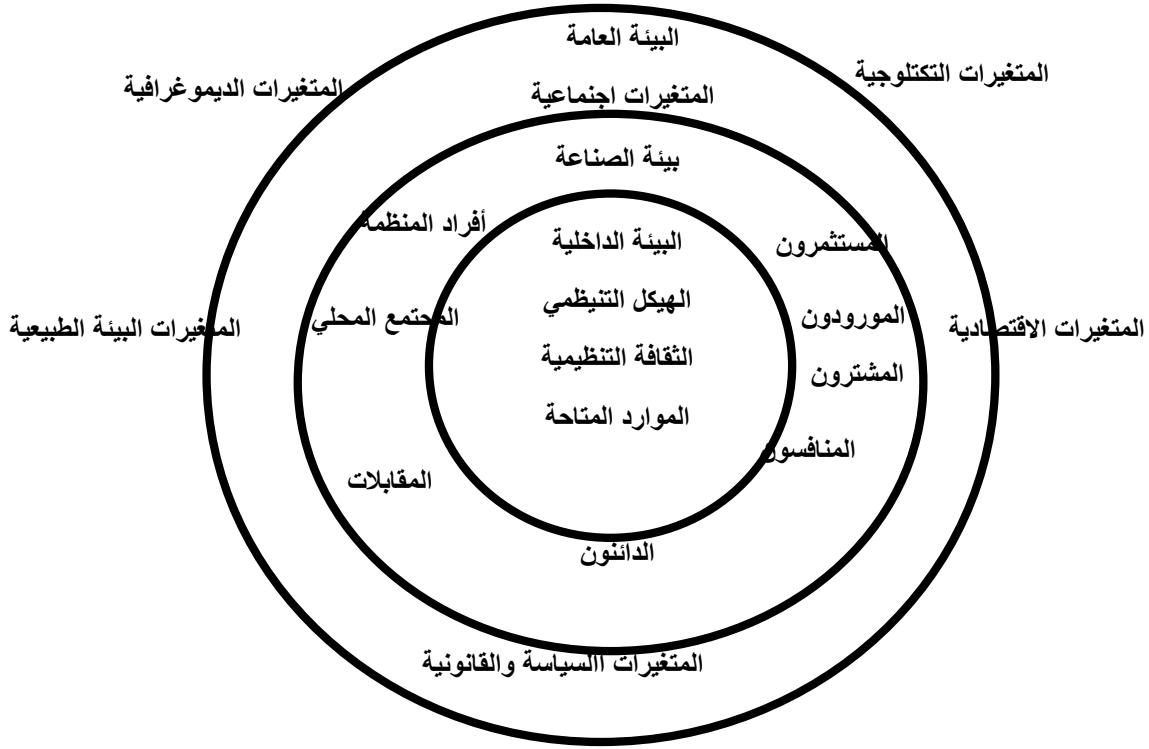
تعني البيئة الخارجية جميع العناصر والمتغيرات التي تقع خارج المنظمة. وتمتلك تأثيرا عليها مثل المتغيرات الاقتصادية والسياسية... والعملاء والموردين، وتقسم البيئة الخارجية على بيئة عامة، وبيئة خاصة. والمقصود بتحليل البيئة الخارجية هو حصر القيود والفرص التي تقدمها المحيط في توجيهاته، وتحديد العناصر الحرجة التي تسمح للمنظمة بالنجاح. (عبدالباقي، ٢٠١٧).

و يهدف تحليل البيئة الخارجية إلى تحديد وتلخيص التأثيرات البيئية على منظمة الأعمال شكل (3.2) وأهمية تحليل ودراسة البيئة الخارجية تتجلى في النقاط الآتية : (حامد ومحمداني، ٢٠١٩):

□ - المنظمة في الوقت الحاضر هي عبارة عن نظام مفتوح في البيئة التي تعمل بها ومن ثم يفترض وجود تفاعل وتأثير متبادل بينهما.

□ - ان استمرارية المنظمة ونجاحها على مدى قدرتها في التفاعل والتكيف مع البيئة الخارجية التي تعمل فيها .

□ - معرفة كل الفرص والضغوط التي تواجه المنظمة وتؤثر عليها.



الشكل (2-2) مستويات التحليل الاستراتيجي (مؤيد سعيد سالم ، ٢٠٠٥) أساسيات الإدارة الاستراتيجية

ثامنا :التوجه استراتيجي :

إن التوجه الاستراتيجي هي مجموعة من الاستراتيجيات العامة ذات التوجه الجوهري للمنظمة نحو وضع رسالتها (من نحن؟) بحيث تمدها بالرؤية للمستقبل (ماذا سنكون؟) وتبتكر هذه الاستراتيجيات (فهم، ذكاء، وتفاهم) بفهم ماهية الفلسفة والقيم ومجموعة مقارنات مرجعية للمنظمة لتحقيق أهدافها. (جندب، ٢٠١٣)

وترى (آمال، ٢٠١٨) أن التوجه الاستراتيجي للمنظمة هو عبارة عن الكيفية التي سيتم بواسطتها إنجاز الأهداف الاستراتيجية وتسعى إلى تنظيم العناصر الإيجابية للكفاءة التشغيلية للمنظمة الذي تؤدي فيه إلى تقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية والمحطة لعملها، ويجب أن التوجهات الاستراتيجية أن توجه إلى الأهداف الاستراتيجية، ويجب أن تخدم بشكل مباشر عملية إنجازها.

تاسعا: التنفيذ الاستراتيجي:

من المهددات التي قد تعترض تنفيذ الاستراتيجية أن تكون موارد المنظمة ليست في وضع الاستعداد لتنفيذ القرار الاستراتيجي، أو أن القوى العاملة في المنظمة غير قادرة على تنفيذ القرار الاستراتيجي، أو أن هدف المنظمة ورسالتها ربما يختلفان عن وجهة نظر القرار الاستراتيجي، لهذا فإن في هذه المرحلة تتم إعادة هيكلة الموارد البشرية والمادية لتناسب والقرار الاستراتيجي وتتم المؤاتمة والملائمة بين القرار الاستراتيجي (الخيار الاستراتيجي) وبين ثقافة المنظمة وتطلعات الأفراد فيها مع وضع معايير رقابية تتزامن أو تلي عملية تنفيذ الاستراتيجية. (مختار، ٢٠٠٩)

ويرى (الدوري، ٢٠٠٥) أن عملية تنفيذ الاستراتيجية هي المرحلة قبل الأخيرة من عملية الإدارة الاستراتيجية. وإن أحد أهداف التنفيذ هو: تحويل الاستراتيجية المختارة إلى إجراءات ملموسة ذات آثار واضحة. لغرض تحديد أهمية التنفيذ، ومن الضروري تحديد مفهوم التنفيذ الاستراتيجي بدقة، إذ عرف التنفيذ على أنه: مجموعة من الأنشطة والأحداث التي تتم ممارستها لوضع الاستراتيجية موضع التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية والميزانيات والإجراءات.

عاشرا: الرقابة الاستراتيجية :

والمقصود بالرقابة الاستراتيجية هو: ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحوزه المنشأة في تحقيق أهدافها، وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية والاهتمام كبير " (Lorange & et. Al.1986). ويستدل من هذا المفهوم على أن عملية الرقابة الاستراتيجية تتطلب قيام الإدارة بمتابعة جانبيين أساسيين: جانب الأداء والتنفيذ داخل المنظمة، وجانب البيئة التنافسية والخارجية، ومعرفة الاتجاهات المحتملة للتغيير وذات التأثير الكبير على عمليات ومستقبل المنظمة. (الحسيني، ٢٠٠٥).

وعرف التحكم الاستراتيجي أيضاً بأنه: تلك العملية التي تتضمن تحديد الدرجة أو المدى التي تتمكن من خلالها استراتيجيات المنظمة و بنجاح لتحقيق أهدافها وغاياتها فإذا لم تتمكن من الوصول إلى هذه الأهداف والغايات كما هو مخطط لها، وإذا كان

القصد من الرقابة هو لتعديل استراتيجيات المنظمة أو لتنفيذها، وهذا يتطلب تحسين طاقة أو قابلية المنظمة لانجاز أهدافها .
(بيدي، ٢٠١٠)

الحادي عشر : التقييم الاستراتيجي :

يعد تقييم الاستراتيجية الخطوة الأخيرة في عملية الإدارة الاستراتيجية. طالما يرغب المديرين في معرفة متى لا تعمل الاستراتيجية بطريقة ملائمة، فإن تقييم الاستراتيجية هو الوسيلة المناسبة للحصول على تلك المعلومات، وتتعرض جميع الاستراتيجيات للتعديل في المستقبل، حيث إن كلاً من العوامل الداخلية والخارجية دائمة التغير، وتتضمن أنشطة التقييم الاستراتيجي في الآتي: (العارف، ٢٠٠٥)

- مراجعة العناصر الداخلية والخارجية التي تمثل أساس الإستراتيجيات الحالية .

- قياس الأداء .

- اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

العلاقة بين مستويات الاستراتيجية والرقابة الاستراتيجية : (وهبة، ٢٠٠٨)

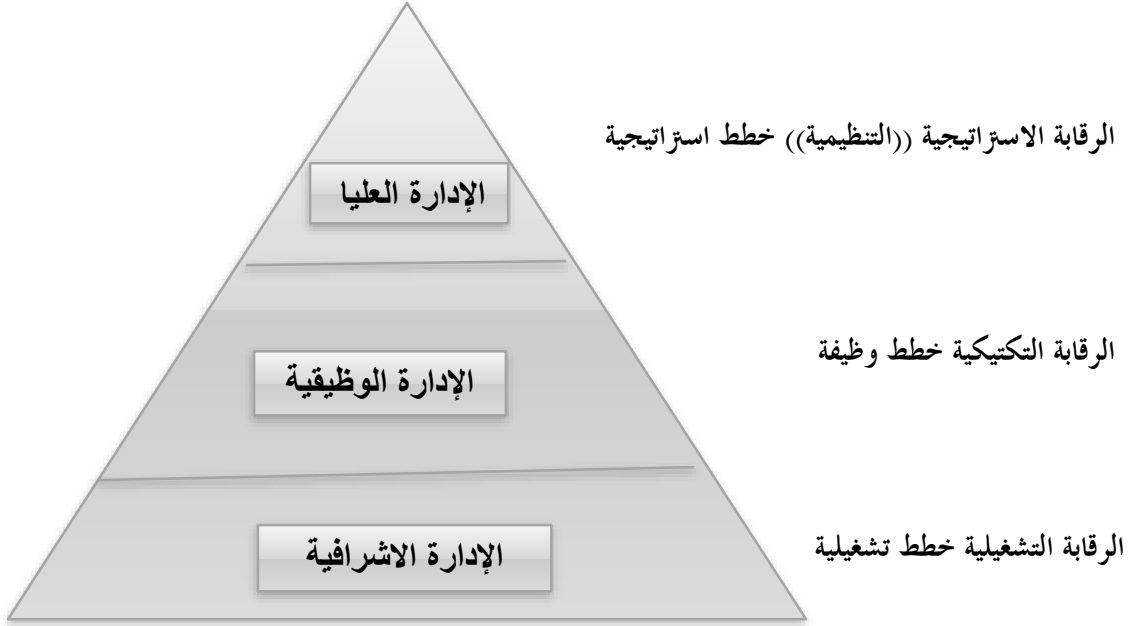
صنفت الرقابة الاستراتيجية إلى هذه المستويات الآتية :

□- الرقابة التنظيمية (الرقابة على المستوى الاستراتيجي).

□- الرقابة التكتيكية (الوظيفية).

□- الرقابة العملية (التشغيلية).

الشكل يوضح مستويات الرقابة الاستراتيجية



الشكل (2-3) (بن حنتور، ٢٠٠٤) الإدارة الاستراتيجية ادارة جديدة في عالم متغير

المبحث الثاني

التمكين العاملين

أولاً: مفهوم التمكين العاملين :

بدأ مفهوم التمكين المعاصر يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسات بعض المؤسسات في البيئة الغربية بعد التسعينيات من القرن العشرين، لم تظهر فجأة، بل ظهرت مع تراكم تدريجي للكثيرين من الدراسات والابحاث والممارسات. وفقاً للمصادر الغربية، وان أول استخدام لمصطلح التمكين كان في القرن السابع عشر عن طريق "L'estrane Hamon" وطابقة مفهومه حول التمكين فكرة الاستقلالية والتزخيص، واستخدم Milton في عام ١٦٦٧ كلمة مرادفة هي، enable، permit، في أشهر أعماله Paradi Lost. فأن اول الدراسة الرسمية قامت بها Mary Follet Mary ميزت فيها بين القوة مع والقوة واقتزحت تعزيز مفهوم القوة ، ويعدّ مفهوم التمكين من الموضوعات المهمة التي غزت الساحة الإدارية لارتباطه بمجموعة من القضايا مهمة مثل اللامركزية الإدارية، والجودة الشاملة، وإعادة الهندسة، وإعادة الهيكلة، والعمل الجماعي، المؤسسة المتعلمة والمؤسسة الأفقية وغيرها من القضايا المتعلقة بنجاح المؤسسة وقدرتها على المنافسة.

وفي عام ١٩٩٠ ذكر (غاندنز) في دراسته المعنونة بـ"زمن تمكين العاملين" أن مفهوم التمكين سيكون المفهوم السائد في عصر التسعينيات وما بعد، وأن المديرين الذين يحاولون تجنب هذه الحقيقة سيواجهون مشكلات في إدارة مؤسساتهم خاصة في ظل الظروف التنافسية والمتغيرة. (يوسف، ٢٠١٩).

وقد حظي مفهوم التمكين العاملين باهتمام كبير من قبل العلماء، واعطوه العديد من التعريفات، ولايزال البحث مستفيضاً، نظراً لتعقيدها من جهة، وكونها من الإستراتيجيات الإدارية الحديثة المعمول بها في منظمات اليوم من جهة أخرى.

أ- التمكين لغة : هو مصدر للفعل (مكن) والمكان عند أهل اللغة هو الموضوع الحاوي للشيء ، وقد ورد التمكين بمعان

متعددة منها مكن الشيء قوي ومتين ورسخ وأطمأن فهو ماكن ومكنه من الشيء وأمكنه منه جعل له وعليه

سلطانا وقدرة وأمكن فلانا سهل عليه وتسير وقدر عليه وتكمن من الأمر واستمكن منه قدر وظفر به يقال مكنته وأمكنت به فتمكن وأمكنت فلانا من فلان. (علال، ٢٠٢٠)

ب- التمكين اصطلاحاً : ظهر مفهوم التمكين في نهاية الثمانينيات مع تزايد الاهتمام بالعنصر البشري في التسعينيات، يبدو أكثر تطوراً في مختلف منظمات الأعمال، وذلك نتيجة لتطور الفكر الإداري على المستوى النظري والعملي، وخاصة في مجال التحول من منظمات أو أوامر تحكم إلى منظمات يمكن تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين على وجه الخصوص وللمنظمة بشكل عام، والعديد من المفكرين الإداريين لديهم العديد من التمكين الوظيفي بسبب خبراتهم المختلفة ومراجعهم الفكرية. (درة والصباغ، ٢٠٠٨)

ثانياً : تعريف التمكين العاملين:

هناك عديد من التعريفات تناولت مفهوم التمكين العاملين حسب اختلاف الباحثين، وحسب الهدف الذي يرغب كل باحث في تحقيقه.

الجدول 2-2 يوضح بعض تعريفات تمكين العاملين

ت	السنة	المؤلف	التعريف
١	2001	Nicholas	العملية التي يتم من خلالها منح العاملين القدرة على حل المشكلات واقتراح الحلول دون الرجوع إلى موافقة الرؤساء.
٢	٢٠٠٦	طراونة	بأنه استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم حرية أداء العمل على طريقتهم الخاصة دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير الكالمرارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكياً لأداء العمل بثقة تامة فيهم.

<p>عملية تزويد العاملين بالتوجيه والمهارات اللازمة لتمكين اتخاذ القرار المستقل (بما في ذلك المسؤولية عن اتخاذ هذه القرارات ضمن معايير مقبولة) التي تعد جزءاً من الثقافة التنظيمية .</p>	<p>Hashemi،Kahreh</p>	<p>٢٠١١</p>	<p>٣</p>
<p>شراكة بين العاملين والإدارة العليا في أربعة عناصر أساسية هي المعلومات المتوفرة عن أداء المنظمة، والمعرفة مما يساعد الموظفين على فهم عملهم، ويساهم في الأداء العام للمنظمة، والمكافآت تحدد على أساس أداء المنظمة.</p>	<p>التلبناني، بدير، الرقب</p>	<p>٢٠١٣</p>	<p>٤</p>
<p>عامل حاسم في زيادة استعداد العاملين لتحمل المخاطر، والمسؤوليات من خلال تقديم أفكار جديدة وإلهام زملاء العمل لتقليدها والشعور بمستوى عالٍ منها الوعي لرؤية المنظمة واتجاهها الاستراتيجي، مما يجعلها أكثر قدرة على العمل بشكل مستقل والتوسع قدراتهم الإدارية.</p>	<p>ابو الغنيم</p>	<p>٢٠١٥</p>	<p>٥</p>
<p>بأنه القوة التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة، وتزيد من ثقتهم، ويرتفع مستوى انتمائهم وولاءهم لتحمل المسؤولية والقدرة على التصرف لتحسين الأنشطة والعمليات والتفاعل في العمل من أجل تلبية المتطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وأهداف المنظمة.</p>	<p>ملفوح</p>	<p>٢٠١٦</p>	<p>6</p>
<p>بأنه استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم حرية أداء العمل على طريقتهم الخاصة دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير</p>	<p>السبيعي</p>	<p>٢٠١٧</p>	<p>7</p>

كل الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا لأداء العمل بثقة تامة فيهم . لذلك يعدّ التمكين من مكونات الإدارة الناجحة لما له من دور في تحسين العلاقة بين المدير والموظفين داخل المنظمة			
عملية منح الأفراد سلطة أوسع لممارسة السيطرة وتحمل المسؤولية وفي باستخدام قدراتهم، وتشجيعهم على اتخاذ القرارات	القاضي	٢٠١٨	8
تشجيع العاملين على انهماكفي العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات والنشاطات التي تؤثر في أدائهم للمهام ومتطلبات وظائفهم	الجهني	٢٠٢٠	9
بأنه عبارة عن عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط الخاصة تمس وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المنظمة	منال ، وهيبية ، آية	٢٠٢٢	10

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على المراجع السابقة

وبناء على ذلك، تعرف الباحثة (التمكين العاملين) بأنه: ((منح العاملين الصلاحيات الإدارية بجميع أشكالها من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الأدنى، المؤهلة لتوفير الوقت وتوزيع المهام والصلاحيات، وتقليل ضغوط العمل وتسهيل اتخاذ القرار الصحيح وتحقيق الأهداف التنظيمية)).

ثالثاً : خصائص التمكين العاملين

التمكين هو حالة ذهنية تحتاج إلى وقت لتطبيقها، وبأخذ عدة أشكال وتتحقق في عدة وسائل، أهمها تفويض السلطة وتخفيز الموظفين وتصميم الوظائف بطريقة تجعلهم قادرين على الإبداع والابتكار يركز التمكين أيضاً على العلاقات الأفقية بدلاً من الرأسية، ويقوم على اساس فرق العمل المدارة ذاتياً، ويركز على فكرة الالتزام الداخلي للعاملين مما يساهم في توليد الطاقة البشرية وأعمال العقل البشري والإبداع، وإن التمكين يرتبط بتوافق الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، ويحقق زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل باعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم، ويركز على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشكلات العمل والازمات، بالإضافة لذلك يستهدف استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً وأنه يجعل الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة في إدارة نشاطهم ويمنحهم السلطات الكافية في مجال خدمة العميل، وأخيراً يجعل الأفراد مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم. (محمدية، ٢٠١٦).

ويصف (ملحم، ٢٠٠٦) أن التمكين يتميز بعدد من الخصائص، من أهمها:

- الشعور بالسيطرة والتحكم في أداء العمل بشكل كبير.
- يساهم في زيادة الوعي والإحساس لدى العاملين بالإطار العمل الكامل المكلف بهم.
- المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف.
- يعزز المشاركة في المسؤولية بالنسبة لأداء المنظمة التي يعمل بها العامل. (الملفوح، ٢٠١٦)

و صنفه (أغا، ٢٠١٨) أن التمكين العاملين لا يتحقق ذلك إلا من خلال تمكين أفرادها على الاختلاف مستوياتهم، وأن من خصائص تمكين العاملين هي كما يأتي:

□ التقرير الذاتي: ويقصد به حرية العاملين (رؤساء الأقسام) في خياراتهم، وانتماء أساليب عملهم، والمفاضلة بين

بدائلهم لاتخاذ قراراتهم.

□. الأهمية الذاتية : وتعني بها إحساس العاملين بمكانتهم ودورهم واستشارتهم وأهمية الواجب الذي يؤديه بالاهتمام الذي يحظون به .

٣. قدرتهم على التأثير: وهذا أن يكون لهم دور فاعل في منظماتهم، وأحاساس الآخرين بهم، والاستئناس بمقتراحاتهم والاختذ بآرائهم والاستفادة من ذلك كله.

رابعاً: أهداف التمكين العاملين:

يعدّ التمكين محور عملية اتخاذ القرار حيث يسمح لفرق الإدارة والأفراد ان يكونوا مسؤولين عن قرارات عملهم، وتجاوز الأهداف الشخصية وأهداف المنظمة إلى حالة الرؤية المشتركة، والسماح للعاملين بالحرية الكاملة لإنجاز الأعمال ومحاسبتهم على النتائج، وتتمثل أهداف عملية التحويل هذه كالتالي:

- زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل باعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم.
- التركيز على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشكلات العمل والازمات.
- الاستغلال للكفاءات التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً .
- جعل الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة في إدارة نشاطاتهم.(زبلان، ٢٠٢٠)

خامساً : أهمية التمكين العاملين:

ازدادت أهمية عملية التمكين منذ ظهورها في أواخر الثمانينيات لما تشهده البيئة الخارجية من التطورات السريعة وخصوصاً في مجال التقدم التكنولوجي، فالمنظمات اليوم تعمل الآن العمل نفسه بالأفراد أقل، وبالتالي فهي بحاجة لتسهيل الفرص لكل عضو من أعضائها ليساهم بأكبر قدر في تحقيق الأهداف، لذلك نجد من بين الأسباب التي تدفع المنظمة لتبني التمكين ما يأتي: .(يوسف، ٢٠١٩)

- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.

- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي.
- الحاجة الى عدم شغل الإدارة العليا بالأمور اليومية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأمد.
- ضرورة الاستخدام الأمثل لكافة الموارد المتاحة وخاصة الموارد البشرية للحفاظ على تنمية المنافسة.
- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب احساب أكبر بالإنجاز في عملهم .

ويرى (بركاس وبوجعاط، ٢٠١٧) أن التمكين إذا تم بأمانة وثقة من قبل القادة، والقدرة على التحمل والالتزام والتعهد بالاستخدام الفعال للسلطة من قبل المرؤوسين فيساهم في :

١. زيادة درجة استقرار وولاء وإخلاص العاملين.

٢. تخفيض معدلات الدوران العمل ومعدلات الغياب و التغيب .

٣. تخفيض معدلات الحوادث والإهمال والسرقة.

وتتلخص أهمية التمكين في المستويين الاتيين: (لعور، ٢٠١٤)

أ- بالنسبة للمنظمة : وبحقق تمكين العاملين العديد من الفوائد للمنظمة، حيث تعمل على التطوير الطريقة تفكير المديرين، وتطوير قدراتهم إبداعية، واثاحة الوقت أكبر أمامهم للتركيز في الشؤون الاستراتيجية ووضع الرؤى وصياغة الرسالة والغايات بعيدة المدى ورسم الخطط طويلة الأجل.

ب- بالنسبة للعمال: تتعدد الفوائد المرتبة على تمكين العاملين، ومن بينهما زيادة التزامهم وتعهدهم بمسؤوليات جديدة، وتزويدهم بما ينمي قدراتهم ومهاراتهم، حيث يساهم التمكين في إطلاق عنان الأفراد لتفعيل معرفتهم وقدراتهم الابتكارية ويمنحهم الطاقة والمقدرة على العمل باستمرار، ويؤدي التمكين أيضاً إلى إشباع أعلى للاحتياجات البشرية، وارتفاع درجة الرضا عن العمل وزيادة الولاء للمنظمة وطاقة العمل أعلى وانخفاض قدر ومسببات ضغوط العمل وقدرة أكبر على مواجهة ضغوط العمل وجودة القرارات المتخذة والاستمتاع بعلاقات العمل مع الرئيس والزملاء وأعضاء الفريق العمل وزيادة الدافع الحرك الداخلي نحو الأداء المثمر والتميز.

وترى الباحثة أن الأساليب والمناهج الإدارية الحديثة تؤكد أن تمكين العاملين يجعلهم أكثر مقدرة على القيام بأعمالهم بشكل أفضل وأكثر كفاءة ومقدرة على الإبداع والمشاركة الذاتية، وخاصة في المؤسسات التي تعتمد في عملها على فرق العمل التي تحتاج إلى كفاءات فردية وقدرات عالية تنتج عن أفراد تم تمكينهم واكسابهم ما يلزم من المهارات في مجالات أعمالهم، فالتمكين الإداري إذا من ال المعاصرة التي ترتقي بالعنصر البشري في المؤسسة المعاصرة إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس، والإبداع، والتفكير المستقل، وروح المبادرة.

سادسا: معوقات التمكين العاملين :

تواجه المنظمات عددا من الصعوبات أو المعوقات لتطبيق ونشر مفهوم التمكين العاملين ، ومن أبرزها : (عسيري وحسين، ٢٠١٩).

□ - عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين.

٢- حرص المديرين على مراكزهم ومناصبهم الوظيفية.

٣- ضعف مهارات العاملين وعجزهم عن تحمل المسؤولية.

٤- رتابة الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته الإدارية.

٥- المناخ التنظيمي غير الصحي الذي يؤثر سلباً على معنويات العاملين وأدائهم.

٦ - عدم عدالة نظام الحوافز.

إن تطبيق التمكين العاملين في المنظمات ليس خياراً سهلاً، بل هو عبارة عن عملية متشابكة ذات عناصر متداخلة في مكوناتها وأبعادها تتطلب جهوداً كبيرة لتنفيذها، أن أهم معوقات التمكين العاملين هي: (الماضي والشنفي، ٢٠٢١)

- عدم رغبة المدراء في تطبيق مفهوم التمكين لخوفهم من فقدان السلطة والنفوذ.

- اعتبار التفويض أحد مرادفات التمكين، فتتم المساواة بين التمكين وتفويض السلطة.
- تجاهل اختلاف الظروف بين المنظمات.
- اغفال احتياجات المشاركين في السلطة.
- ويرى (الصالح وسليمة، ٢٠٢١) إخفاق تطبيق تمكين العاملين يرجع إلى عدة أسباب أبرزها:
 - عدم وعي الإدارة لفائدة التمكين في تحقيق الأهداف المنظمة.
 - شعور العاملين بالقلق وعدم الأطمئنان جراء عدم اهتمام الإدارة بهم.
 - المساواة بين مفهومي التمكين وتفويض السلطة، مما يجد من حرية اتخاذ القرار لدى العاملين.

سابعاً: مراحل عملية التمكين العاملين وتقنياتها:

يمر تمكين العاملين بمجموعة بالمراحل الآتية:

- المرحلة الأولى: بداية الرحلة ووجهتها، وتتضمن عملية التغيير نحو التمكين والبدء الفعلي بالتغيير والتسليم به سواء من طرف الإدارة أو العاملين .
- المرحلة الثانية : التغيير والتشيط. وتتولد من هذه المرحلة لدى العاملين معرفة بالهدف الذي يمرون إليه، إلا أن مايعوزهم هو عدم اليقين في كيفية الوصول إليه. (لطيفة، ٢٠١٥)
- المرحلة الثالثة : مرحلة المشاركة، وهنا لابد من توفير الدعم للإدارة الانتقالية من خلال التزويد بأوراق عمل وعمليات حل المشكلات التي تساعد على تخفيض القلق.(البلوي، ٢٠٠٨).
- المرحلة الرابعة : تشكيل فرق العمل بأنواعها، ومنها حلقات الجودة وفرق المهمات الخاصة وفرق حل المشكلات الطارئة في العمل، وفرق العمل الذاتية، وفرق المشاريع الخاصة لتأهيلهم لمرحلة التمكين الفعلية.

المرحلة الخامسة : وتسمى هذه المرحلة بمرحلة التمكين التي تمنح العاملين فيها السلطة اتخاذ القرارات والتحكم في كيفية القيام بأعمالهم، فضلا عن منحهم القوة في التأثير والتغيير مجالات المنظمة المختلفة، مثل الأهداف التنظيمية والهياكل وأنظمة المكافآت.(النابلسي، ٢٠٢١).

ثامنا: الفرق بين التمكين وبعض الإدارة الأخرى:

كشف عدد من الباحثين ومنظري الإدارة مفهوم التمكين وعلاقته ب الإدارة المتفق عليها، على حين عدّه الآخرون نوعاً من المشاركة في صنع القرار، وفي المقابل عبر عنها الآخرون نوعاً من الالتزام الوظيفي.

وإذا نظرنا إلى نظريات الإدارة وموقعها وعلاقة التمكين بالممارسات الإدارية الأخرى نجد أن نظرية التبادل الاجتماعي وما حدث لها التطور منذ عام ١٩٥٨ الذي يقوم على حقيقة أن الفرد يسعى دائماً إلى أن يكون له سلوكه الاقتصادي، حيث يؤدي التمكين إلى نوع مشاركة الطرفين. (بركاس وبوجعطات، ٢٠١٧).

□- تمكين العاملين وتفويض السلطة :

عدّ بعض الباحثين التمكين مجرد تفويض العاملين لعمل وممارسة مسؤوليات، وإصلاحات أوسع، وبالتالي تفويضهم بهذه الصلاحيات والمسؤوليات، وقد يكون هذا التفويض مؤقتاً لتحقيق أهداف محددة بعد تحقيق هذه الأهداف التي يتم سحب واسترجاع هذه التفويضات من قبل الجهة التي قامت بتفويضها، إلا أنّ التمكين لا يعني مجال مجرد عملية التفويض، بل يتناول متطلبات هذا التفويض وانعكاساته على حل من المنظمة والموظف، فعلى سبيل المثال فالموظف الذي ليس لديه استعداد أن يكون مسؤولاً، لن يكون لديه أي استعداد لتقبل أي تفويض كونه يفتقد الشعور الذاتي بالمسؤولية، ولا يمكن تحقيقه في الموظف نفسه إلا عن طريق التمكين، وكذلك الثقة في النفس وقيمة العمل الذي سيؤديه الموظف، والمستوى المنتظر لقدرة الموظف على التأثير على ومدى استعداده للعمل باستقلالية.(بركاس وبوجعطات، ٢٠١٧).

وهناك اعتقاد قوي بأن تفويض السلطة مرادف للتمكين، غير أن التمكين مختلف عن التفويض لأن تفويض السلطة يعني نقل الرئيس لجانب من اختصاصاته صلاحياته لبعض مرؤوسيه ليمارسوها دون الرجوع إليه مع بقاء مسؤولية على هذه الاختصاصات أمام رؤسائه.(عماد، ٢٠٢٠).

٢- التمكين واللامركزية : اللامركزية هي تفويض سلطة اتخاذ القرار الى أسفل في سلسلة الأوامر كلما أمكن، وعلى العكس من ذلك، فإن المنظمة المركزية هي التي تتركز فيها سلطة ونفوذ صنع القرار في مستويات الاعلى في المنظمة إنه موقف يتم فيه تفويض سلطات كثيرة للمرؤوسين، إذن فالمفهوم أوسع من التفويض، إلا أنّ التمكين مفهوم أشمل وأعم من سابقه، باعتبار أن تفويض المسؤوليات والمهام والواجبات والمعلومات للمرؤوسين، واللامركزية يعد تقرير الاختصاصات مباشرة للهيئات اللامركزية، وأما التمكين فيمكن الرئيس من مباشرة هذه الاختصاصات والنظر فيها ومراقبتها.(التلبناني وبدير، ٢٠١٠).

٣- التمكين والمشاركة: يوجد خلط لدى بعض الباحثين بين مفهوم التمكين والمشاركة، ووفقا لتعريف التمكين العمال، فإنّ عملية المشاركة تعد المفتاح الأول والركن الرئيس لتمكين العمال، فالأفراد بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية ولا أن يساعدوا في حل أزمات التي تتعرض العمل.(لعور، ٢٠١٤).

والمشاركة عبارة عن السماح للعامل بالتعبير عن وجهات نظره أمام السير في القرارات والقضايا التي تخص نطاق عمله، وليس من الضروري أن يأخذها الرئيس أو المسير بعين الاعتبار.

وفكرة المشاركة ظهرت مع مدرسة العلاقات الإنسانية، إذ نادى بها (إلتون مايو G.E .mayo) ورأى أنها تمثل نوعاً من الحوار المعنوية للموظفين.(لطيفة، ٢٠١٥). ويرى (عماد، ٢٠٢٠) أن التمكين يختلف عن المشاركة حسب تعريف التمكين فان عملية المشاركة تعدّ المفتاح الأول وركن الرئيس في عملية التمكين الإداري، غير ان هذه المشاركة قد تكون مقترحات حول قرار ما قبل اتخاذه، كما يمكن يجب أن تكون درجة المشاركة كبيرة بحيث يكلف المشاركين بإعداد مشروع ويتم تخويلهم صلاحية اتخاذ النهائي بشأنه .

٤- التمكين والقيادة الذاتية : تعرف القيادة الذاتية بأنها: "عملية التأثير الذي ممارسه على أنفسنا بهدف الدافعية الذاتية التي نحتاجها لأداء أعمالنا". ويبيدي المنظرون الحاليون الذين يدرسون القيادة اهتماما بالتمكين، إذ ناقش العديد منهم مصطلح التمكين في سياق مفهوم وتطبيقات القيادة المتميزة (super leadership) والقيادة الذاتية (self-leadership)، ويرون التمكين هو المحصلة الجماعية للقيادة.(مراد ونورالدين، ٢٠١٦)

٥- التمكين والثقة: الشرط الأساسي للتمكين هو بناء الثقة، فإذا كان الناس الذين تقودهم لا يثقون بك كقائد، فلا يمكن أن تكون عملية التمكين ذات فعالة، والسبب في ذلك هو أن العاملين يجب أن يؤمنوا بأنك تسعى إلى تمكينهم وهذا يتحقق كلما كانوا يثقون بك، لذا فإن العلاقة بين التمكين والثقة هي مهمة جدا وأساسية، وهناك دراسات أرجعت أهمية ارتباط الثقة بالتمكين وخاصة ثقة الموظف بالمدير لنجاح التمكين، وأخرى ذكرت أهمية ثقة الموظف بالمدير، وهنا تكون العلاقة تبادلية وتكاملية. ونرى بان الثقة من الركائز الأساسية للتمكين العاملين، فبدونها لا يمكن أن تكون هناك مشاركة بين الإدارة والعاملين في اتخاذ القرار .(بوسالم، ٢٠١٣).

تاسعا : مستويات التمكين :

المستوى الأول: الاستشارة الانتقائية، حيث يُطلب من العاملين وبشكل فردي المعلومات محددة أو آراء حول بعض القرارات، وهنا لا يستطيع العاملون فهم المشكلة، وبالتالي لا يستطيعون تقديم الآراء.(مراد ونورالدين ٢٠١٦)

المستوى الثاني: يناقش المدير والفريق الموقف بالتفصيل ويطلب المدير أوراق العمل، والتدخلات من الفريق، وقد يأخذها وقد لا يأخذها، والفريق يعرف ذلك.(نسمان، ٢٠١١)

المستوى الثالث : يناقش المدير والفريق الوضع على نحو مفصل، ويطلب المدير أوراق عمل ومدخلات من الفريق، وقد يأخذ بها أولاً، ويعلم الفريق بذلك.(المبيضين، والطراونة، ٢٠١١)

المستوى الرابع : في هذا المستوى، وهو التمكين المطلق يكون عندما تمنح فرق العمل والتي تكون ذاتية سلطة التوظيف وتنظيم وفصل أعضاء الفريق ووضع معدلات المكافأة.(زينب ودلال، ٢٠٢١)

المستوى الخامس: الاستمرار في بناء العلاقات التبادلية الوظيفية متبادلة، ومرونة الاتصال بجميع أشكاله وفيها تقر القرارات بشكل النهائي بالتعاون ما بين المدير والفريق. (بوسالم، ٢٠١٣)

عاشرا: أنواع عملية تمكين العاملين

- التمكين الظاهري: يشير إلى قدرة العامل على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها يتم تنفيذه، والمشاركة في اتخاذ لقرارات هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري. (حليمة ويمينة، ٢٠١٥)
- التمكين سلوكي: يشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة لحل المشكلات وتعريفها وتحديدتها، وكذلك تجميع البيانات عن مشكلات العمل والمقترحات لحلها، وبالتالي تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل. (عمبور وفريد، ٢٠١٦).
- التمكين العمل المتعلق بالنتائج: ويشمل قدرة العامل على تحديد أسباب المشكلات وحلها، وكذلك قدرته على إجراء تحسين وتغيير في طرق أداء العمل بشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة. (حليمة ويمينة، ٢٠١٥)
- تشير العديد من الدراسات إلى أن هناك أنواعًا مختلفة من تصنيف التمكين العاملين، ويمكن حصر هذه الأنواع من خلال الجدول الآتي:

الجدول 3-٢ يبين أنواع عملية التمكين حسب آراء الباحثين

ت	الباحث	الأبعاد
١	2009:11.Karakoc	□- التمكين الاتصالي ٢- التمكين التحفيزي
2	حليمة ويمينة، ٢٠١٥	١- التمكين الظاهري ٢- التمكين السلوكي ٣- التمكين العمل المتعلق بالنتائج
3	عمبور فريد، ٢٠١٦	١- التمكين الظاهري ٢- التمكين السلوكي ٣- التمكين العمل المتعلق بالنتائج
4	عوض، ٢٠١٨	□- التمكين على مستوى الهيكل التنظيمي ٢- التمكين على مستوى الأفراد

الحادي عشر : تأثير التمكين العاملين على التفكير الابتكاري لدى العاملين:

يترتب على التفكير الابتكاري يتحول كبير وشامل في مسار المنظمة، لذلك يتطلب الأمر إعادة الترتيب لما يصاحب ذلك من تغيير بزيادة بعض العناصر مع تقليل العناصر الأخرى وظهور عناصر جديدة، وهذا النمط من التفكير غالبا مايكون خياليا وغير متوقع ويسعى إلى إيجاد صلة بين عدة، ويتصل التفكير الابتكاري بقدرة المنظمة على وضع الخطط المستقبلية للتطوير ووسائل التعامل معها . (Villegas,et at.٢٠٠٥). (السيبي، ٢٠١٧)

الثاني عشر : أساليب التمكين العاملين :

ويقصد بها تطبيق التمكين العاملين الطريقة التي تعتمد عليها إدارة المنظمة في تنفيذ وتطبيق خطوات التمكين للعاملين، وتختلف الأساليب التي يمكن تتبعها إدارة في تطبيق التمكين باختلاف الظروف التي تعيشها المنظمات والامكانات المادية والبشرية، وعموما يمكن تحقيق التمكين الإداري من خلال الأساليب الآتية.

□ - أسلوب القيادة : تعدّ تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة مساهمة فعالة في زيادة كفاءة المؤسسة، ويعتمد هذا الأسلوب على دور القائد أو المدير في تمكين العاملين، ويشير هذا الأسلوب إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك التي تتضمن نسبة إشراف واسعة، أي أن عدد العاملين بالنسبة إلى المدير هو عالٍ بالمقارنة بالمؤسسات التقليدية، وفضلا عن ذلك، ويشمل أيضاً منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة، ويركّز هذا الأسلوب بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من الأعلى إلى الأسفل. (الكيلاوي وابو العيلة، ٢٠١٨).

ويقوم على دور المدير في تمكين العاملين، كما يشير هذا الأسلوب ان المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتبنى نطاق وإشراف واسع، بمعنى أن نسبة العاملين إلى المديرين نسبة عالية مقارنة الى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية، وتشمل ايضا منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الأدنى في المؤسسة، وهذا الأسلوب يركز بشكل الخاص علي تفويض الصلاحيات أو السلطات من الأعلى إلى الأسفل . (المرضى، ٢٠١٩)

□- أسلوب تمكين الأفراد: يدور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "التمكين الذاتي"، ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدارية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في صنع القرار، وقد توصلت (187: 1999)، (Spreitzer) إلى أن العاملين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدره أكبر على استثمار المعلومات والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين هنا يُنظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أنَّ هنالك طرقاً أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق. (ابو ربيع، 2019)

□- أسلوب تمكين الفريق: وهذا الأسلوب يركّز على تمكين العاملين حتى يطوروا من قدراتهم وتحسين أدائهم عبر تكوين فريق عمل متماسك يركز على الهدف الأسمى للمؤسسة الذي يتضمن تحسين أداء فريق العمل مع شعوره بكيانه وأهميته ودوره في تحقيق القيمة المضافة من خلال تعاون جميع أعضاء الفريق فكل مسؤول عن صناعة القرار الجماعي وكل عضو في الفريق له دور في تنفيذ هذا القرار مع تحمل المسؤولية في حالة الخطأ أو القصور. (خليل والشاعر، 2021)

الثالث عشر : خطوات التنفيذ التمكين العاملين :

تمكين العاملين هو عملية يجب أن تكون بشكل تدريجي يتم تنفيذها على مراحل وخلال هذه المراحل يمكن للإدارة متابعة تقدم العاملين لتقييم استعدادهم ومستوى ارتياح المديرين للتخلي عن السلطة باتباع الآتي: (العتيبي، 2004)

1- تحديد اسباب الحاجة للتغيير : يجب أن تقرر الإدارة لماذا تريد ان تتبنى برنامج تمكين العاملين، وشرح الأسباب من وراء تبني التمكين. وأياً كان السبب، أو الاسباب، فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤسين يساعد في الحد من درجة الغموض التغيير وعدم التأكد. (الهاجري، 2011)

2- التغيير في سلوك المدراء، مما يتطلب التخلي عن السلطة للمرؤوسين، وهو جوهر التمكين .

3- تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون، إذ إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرون للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم .(الجميلي، ٢٠٠٨)

4- تكوين فريق العمل لأنه مع ازدياد حجم المنظمات أصبح من المستحيل الاعتماد على الجهود الفردية.

5- المشاركة في المعلومات بين المرؤوسين والعاملين في المنظمة. (محمد علي واحمد، ٢٠١٣)

6- اختيار الأفراد المناسبين: يتم اختيار المرؤوسين الذين لديهم المهارات والمعرفة اللازمة لأداء الأعمال الموكلة إليهم، وكذلك الذين لديهم المهارات متعلقة بالاتصال والتعامل مع الآخرين ضمن فرق العمل التي يتم تشكيلها وأن لديهم رؤية شمولية لنشاطات المنظمة وعملياتها وكيفية تداخلها وتفاعلها مع بعضها .(محمد، ٢٠١٨)

7- توفير التدريب وهو أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين.

8- الاتصال لتوصيل التوقعات وتوضيح ما هو التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم من قبل الإدارة.(محمد علي واحمد، ٢٠١٣)

9- وضع برنامج للمكافآت والتقدير : لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب ان يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها العاملين بأهداف المنظمة. (الهاجري، ٢٠١١)

10- عدم استعجال النتائج التمكين، وهو عملية شاملة تأخذ وقتا، وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة ومن خلال ما ورد أعلاه يتبين لنا أن المنظمة التي ترغب بتطبيق استراتيجيات التمكين يجب أن تتبع إجراءات كاملة وشاملة في عملية اتخاذ القرارات المناسبة وفي المواقف والأوقات المناسبة. (محمد علي واحمد، ٢٠١٣)

الرابع عشر: أهم أدوات التمكين وتقنياته:

من أهم أدوات التمكين وتقنياته التي تناولتها الادبيات العلمية ما يأتي : (الجميلي، ٢٠٠٨)

□ - إتاحة المعلومات : يقصد به عدم وجود أو احتكار للمعلومة التي تستند إليها اتخاذ القرارات، فمن يملك المعلومة يملك القدرة على اتخاذ القرار.

□ - المعرفة : أن تأصيل المعرفة وأثرائها وتأمينها للعاملين يمكن تحقيقه بوسائل والأدوات المتعددة والمنظمات التي تحرص على تقليل نفقاتها من خلال منع الاتصال بمصادر المعرفة المختلفة، لا يمكن ان تكون مؤهلة لفلسفة التمكين.

□ - الصلاحيات، ويتحقق ذلك من خلال التفويض بنقل صلاحيات الرؤساء والمديرين للمستويات الأدنى ليكونوا أكثر قدرة على الصرف .

□ - التفويض، وهذا لا يكفي لتحقيق التمكين، وأنه يختلف عن التفويض، لأن التفويض يركز على الإجراءات والأنشطة اليومية التي يتم تحديدها ذاتياً، وبالتالي يفضل عند إسكان العمال أن تعطى الصلاحيات.

□ - المكافأة : إن المكافأة هنا لا تقتصر على الجانب المادي الذي يقدم كحوافز مشجعة لتعزيز السلوكيات الإيجابية التي يحققها التمكين لدى العاملين، بل بالأحرى لتشمل جميع الفرص والمزايا التي يتطلع لها المتمكنون أنفسهم، على أن ألا تكون هذه المكافأة هي الهدف والغاية من السلوكيات التمكين، وإنما نتيجة لها.

□ - تدعيم الذات، يقصد بذلك دعم شعور العاملين بقوة تأثيرهم من خلال الأدوار المكلفين بها، بدلاً من الشكوى بأنهم آخر من يعلم، وأنهم مستضعفون، فان التمكين يجعلهم يشعرون فعلا بوجودهم وتأثيرهم في الأحداث والقرارات.

□ - تعميق الالتزام: يعد تعميق الالتزام من أفضل المداخل لتوليد الطاقة البشرية (الكبيسي، ٢٠٠٦)، وتنشيط العقل الانساني وإرساء المنظمة المتمكنة، ودعم تمكين لدى العاملين فيها، مع التفريق بين الالتزام الداخلي والتمكين العالي الذي من خلاله يساهم العاملين في تحديد الأهداف ورسم السياسات، وتحديد الوسائل والأساليب، وبين الالتزام

الخارجي والتمكين المتدني شبه الملزم الذي لا يكون الأفراد بموجبه متحكمين بما يجري، ولا يُسألون عنه، إنهم ينفذون ما التزموا به لمنظمتهم.

الخامس عشر: أبعاد التمكين العاملين:

إن دراسة التمكين العاملين تتطلب فهماً لأبعاده المختلفة التي تؤثر في محتواها، إلا أن الباحثين يختلفون في هذا المجال بناءً على توجهاتهم المختلفة، واختلاف الرؤى الفلسفية حول أبعاد التمكين العاملين. (ملحم، ٢٠٠٦).

وقد قامت الباحثة بجدد الأبعاد الأكثر دراسة على حد علم الباحثة، وهي على النحو الآتي :

الجدول 2-4 يبين أبعاد التمكين العاملين حسب آراء الباحثين

الأبعاد	التفويض	المشاركة في اتخاذ	التمكين النفسي	بيئة العمل	مشاركة في الفرق	الاتصال	التمكين من خلال	بناء الثقة	التأثير	التدريب
الجمبري 2010	×		×		×				×	
محمدية 2016	×	×		×			×	×		
الملفوح 2016	×				×		×			×
سلامة 2016	×				×	×	×			×
بركاس وجعظط ٢٠١٧	×				×	×	×			
اغا 2018	×						×			×
عسيري وحسين 2019	×	×					×			×
الزهرة واحمد 2019	×	×			×	×				×
حامد ومحمداني 2019	×	×	×	×	×					

					×			×	×	زبلان ٢٠٢٠
				×	×	×			×	زينب ودلال 2021
					×			×	×	نورة وحنان ومروة 2021
٥	١	١	٦	٤	٩	٣	٢	٦	١٢	المجموع
٤٢%	٨%	٨%	٥٠%	٣٣%	٧٥%	٢٥%	١٧%	٥٠%	١٠%	نسبة اتفاق %
									٠	

المصدر : من إعداد الباحثة بالاستناد إلى المصادر المشار إليها:

بناء على ما تم ذكره، فقد حددت الباحثة أبعاد التمكين العاملين التي تتلائم مع مجتمع الدراسة التي حققت أعلى نسبة اتفاق وفي أدناه توضيح لكل بعد من هذه الأبعاد :

(تفويض الصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرار، والتمكين النفسي، وبيئة العمل، والمشاركة في فرق العمل)

□- تفويض الصلاحيات :

إنه تلك العملية التي يتم من خلالها إعطاء الرئيس جزءاً من صلاحياته إلى المرؤوسين لكي يتمكن المرؤوس من الأعمال المكلف بها، ومن البديهي ان يقوم المسؤول عن عملية التنظيم باتخاذ القرار على أي من المستويات الإدارية التي تجري فيها عملية وضع القرارات، و المدى الذي يسمح فيه المتمتعون بالصلاحيات بتمرير عملية وضع القرارات من المستويات الأعلى إلى المستويات الأقل، فإنه يعكس ممارسة المدير لعملية تفويض الصلاحيات، والغرض من التفويض هو تمكين المرؤوسين من القيام بواجباتهم وإنجازها الأعمال الموكلة إليهم. (قسوم، ٢٠١٩)، ويرى (عبدالحسين، ٢٠١٢) أن التفويض هو منح الحق في التصرف وإعطاء الصلاحيات اللازمة للأفراد لتمكينهم من ذلك ممارسة أعمالهم بشكل تضمن تحقيق الأهداف، وهي جزء مهم في عملية التمكين العاملين للأفراد وبدون منحهم التفويض أو الصلاحيات الكافية للقيام بأعمالهم وتحديد مسؤولياتهم الأهداف لا يمكن بلوغ الأهداف الوفاء بالتفويض هو منح الرئيس الذي يمتلك الصلاحيات في المستوى الإداري الاعلى الى

المؤوسين في المستوى الأدنى حق إصدار الأوامر واتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الرئيس المباشر في حدود الصلاحيات الممنوحة لهم ، ويضيف (Fottler & Ford ، ١٩٩٥ : ٢٣) إلى هذا التمكين مسألة درجة، وقد تمتد عملية تفويض صلاحيات اتخاذ القرار للموظفين لتشمل التشخيص المشكلة، واكتشاف الحلول، وتقييمها، واتخاذ القرار بصددتها وتحمل مسؤولية تنفيذها من خلال توفير الاستقلالية عالية للعاملين، أو قد يتم تضيق العملية لتشمل تقديم الاقتراحات فقط، والإدارة العليا غير ملزمة بتنفيذها.

□- المشاركة في اتخاذ القرار :

يشير هذا البعد إلى فهم الأفراد لسياسات اتخاذ القرارات المتعلقة باقسامهم وفرقهم، وهذا لا يعني ذلك المدير بعيد عن مرؤوسيه، فالحاجة إلى التمكين لم تعد ترى كعملية تفويض لسلطة المدير، بل يجب على المدير وبشكل مستمر اعادة التركيز على مساهمات أعضاء الفريق من ناحية الأهداف التنظيمية، وتشجيع الأفراد على تبني المبادرات في فرقهم وبيئة عملهم من خلال:

- الرقابة على عملية اتخاذ القرارات الرسمية مع تفويض الفريق الأمر الذي يمكن الفريق من اتخاذ القرارات والإجراءات التي كانت تتطلب سابقاً موافقة من مستويات العليا .
- يكتسب اكتساب الفريق للمهارات والمعرفة والخبرات الإضافية بسبب مسؤوليات المناطة إليه. (زيلان، ٢٠٢٠)، ويرى (الضالعين، ٢٠١٠) أن تمنح الإدارة الحرية والفرصة للعاملين لاتخاذ قراراتهم دون قيود أو قوانين تفرض عليهم أو تحد من مساهمتهم، بهدف تقديم فرص أفضل لتوظيف وقدراتهم وتحسين روحهم المعنوية.

وتعتمد درجة المشاركة في المنظمة على نمط سلوك القائد، فمنهم القائد مما يتيح الفرصة لمؤوسيه للمشاركة في عملية اتخاذ القرار من خلال وضعه للمشكلات التي تواجه أمام مرؤوسيه، وبالتالي يطلب منهم مشاركته في إيجاد حل مناسب دون أن يخاطر هو في اتخاذ قرار قد يكون غير مقبول منهم، ومنهم القائد الذي يضع حدوداً معينة ويطلب من مرؤوسيه باتخاذ قرار ضمن هذه الحدود، ومنهم القائد الذي لا يسمح لمؤوسيه اتخاذ القرار، لكنه يهتم بأن يكون هذا القرار مقبولاً عند مرؤوسه،

وبالتالي يعلمهم بالظروف التي اقتضته لاتخاذ القرار وتمنحهم الفرصة لاثارة الأسئلة لمعرفة قبولهم للقرار. (ابوربيع، ٢٠١٩)، وأيضا يعني إفساح المجال امام الأفراد من جميع مستويات الإدارة في ايداء آرائهم ومقترحاتهم وتوصياتهم حول القرارات التي تخص عملهم أو دائرتهم. (الماضي ونصيرات، ٢٠١١)

□- التمكين النفسي:

التمكين النفسي هو ممارسة تحفيزية تهدف إلى تحسين مستوى الأداء من خلال زيادة الفرص المشاركة والانخراط في عملية صنع القرار، وأنه يهتم بشكل أساسي بتطوير الثقة والتحفيز والمشاركة في صنع القرار، و إزالة أي حدود بين العاملين والإدارة العليا (Lee & Jang، Kim، 2017). وأن التمكين النفسي العاملين، يساعد العاملين على اختيار (تقرير المصير) عند اتخاذ القرار في أي عمل الموكلة إليهم، واكتساب الكفاءة الذاتية (الكفاءة) من خلال وضع خطط العمل داخل المنظمة وزيادته قدرتهم على أداء الأنشطة بمهارة، كما يصبح العمل ذات مغزي وقيمة بالنسبة للعاملين وتزداد قدرة العاملين على تأثير على النتائج الاستراتيجية أو الإدارية أو التشغيلية في العمل. (قاعود و وهبة، ٢٠٢١)

وأما (Meyerson & Kline) فيعدّ أن التمكين النفسي يشير إلى مجموعة من المشاعر والأحاسيس التي يجب اثارتها لدى المرؤوسين لإنجاز ما يطلب منهم من مهام. (لطيفة، ٢٠١٥).

وأشار إليه (Choong، Wong & Lau، 2011) بأنه " إحساس شخصيا بالسيطرة في مكان العمل، حيث يظهر ذلك في أربعة معتقدات حول العمل الشخصي متمثلاً في المعنى، والكفاءة وتقرير المصير والتأثير".

وعرف (Saleem، Imran & Nisar ٢٠١٧) التمكين النفسي أنه "ثقة العاملين في قدراتهم على أداء عملهم بشكل جيد، وذلك فيما يتعلق بتفويض السلطة لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم"

من خلال ملاحظة التعريفات المذكورة أعلاه يمكن استنتاج تعريف التمكين النفسي كالاتي:

- حالة معرفية أو نفسية .

- الشعور ودوافع الداخلي الإيجابي.
- تحرير كامل الطاقة الكامنة للأفراد.
- تتم عن طريق ممارسات خارجية رسمية وتقنية بشرط توافر الرغبة لدى الفرد لتحقيق ذلك. (الكمي، ٢٠١٨).

□- بيئة العمل

تقصد بها مجموعة الخصائص الداخلية للمنظمة التي تنعكس على العاملين ، فضلا عن ال الإدارية الشخصية التي يحملها العاملون حول الحقائق التنظيمية، وتنعكس في نمط الإدارة نمط الإشراف ونظام المكافآت وأسلوب اتخاذ القرار وغيرها. (محمدية، ٢٠١٦).

□- المشاركة في فرق العمل:

جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل و التكامل بين تنمية المواهب الشخصية المكتسبة، وأعضاء الفريق يهتمون بالمشكلات ويناقشونها باهتمام لقدراتهم على توفير الأدوات اللازمة، لحل هذه المشكلات وتطوير مهارات الفريق ككل، وعندما يتم تمكين العاملين فإنهم يتطلعون إلى مستويات أعلى من الإنجازات ويحاولون توفير المعلومات اللازمة، وبالتالي تزداد الدافعية للإنجاز الأهداف العامة للمؤسسة، فالتمكين يجعل العاملين في أفضل حالة. ومن هنا دعائم تمكين العاملين تأتي من خلال:

١-تأييد الإدارة العليا.

٢، تخصيص الوقت الكافي لعملية تمكين.

٣. وجود الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.

٤. الالتزام الداخلي المتبادل من جانب العاملين والإدارة.

٥. المشاركة الفعالة للعاملين في القرارات والاطلاع على المعلومات اللازمة.(نورة ومروة، ٢٠٢١).

على حين يرى (زهرة واحمد، ٢٠١٩) أنه يلزم على إدارة المنظمة تبني روح العمل الفريق، حيث يشارك العاملون في حل المشكلات، ويقصد بفريق العمل مجموعة من الأفراد يعملون معاً لتحقيق أهداف مشتركة، وتعدّ فرق العمل احدى الآليات المهمة لتطبيق تمكين العاملين في المؤسسات. وكما يرى (راضي، ٢٠١٠) ان العاملين الممكنين يجب ان يشعروا بأن العاملين في وحداتهم يمكنهم ان يعملوا معاً وبشكل جماعي في حل مشكلات العمل، وأن أفكارهم يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجد، ويتطلب ذلك مستوى عالياً من الثقة.

□- التدريب :

التدريب هو نشاط منظم والمبني على أسس علمية وبخاص باكساب أو زيادة وتطوير المهارات والمعارف لدى الأفراد العاملين وتعميق معرفتهم بأهداف المنظمة وتوجيه سلوكهم باتجاه رفع كفاءتهم في أداء الأعمال المكلفين بها. (زهرة واحمد، ٢٠١٩)، ويتطلب تمكين العاملين تدريباً مستمراً ومنتظماً لأجل تعلم المهارات الجديدة. ويجب على المنظمة توفير نظام طموح لتطوير العاملين لكي يزودوا بالمعرفة والمهارات الضرورية كمهارات التفاوض، ومهارات اتخاذ القرار ومهارات حل الصراع ومهارات القيادة. فالجهود التدريبية تمكن العاملين من بناء المعرفة، والمهارات، والقدرات، ليس فقط لأداء عملهم، ولكن أيضاً تعلم مهارات واقتصاديات المنظمات الكبيرة. (سارة وفلة، ٢٠١٨)

□- التمكين من خلال التحفيز :

إن برنامج التمكين يتطلب نظام عوائد مختلف: كالعوائد المستندة إلى الأداء بدلاً من العمل، عن طريق ربط مكاسبهم بنجاح المنظمة. (سلامة، ٢٠١٦)

إن برنامج التمكين سيفقد الارضية عندما لا تقدم المنظمة المكافآت المناسبة، وبرنامج التمكين يتطلب نظام عوائد مختلفاً: العوائد تستند إلى الأداء بدلاً من العمل، إذ إنه عندما تربط العوائد بالأداء تؤدي إلى زيادة دافعية الموظفين نحو تحقيق أهداف وغايات المنظمة عن طريق ربط مكاسبهم بنجاح المنظمة. (راضي، ٢٠١٠)

وإن تحفيز العاملين: وتعدّ دراسة الحوافز وسيلة معرفة للكيفية التي يتم بها إشباع حاجات العاملين، فإذا رأيت القيادة تريد من انتاجية وكفاءة العاملين لديها، عليها التعرف على دوافعهم، وتنمي حاجاتهم حتى تقدم لهم حوافز مناسبة وتحفزهم للسلوك المرغوب وأساس التمكين هو التعزيز الايجابي. (ادم قوز، ٢٠١٦)

□- بناء الثقة :

من أهم أسباب عملية تنفيذ تمكين العاملين، وهو اختيار العاملين الذين لديهم قدر من القدرات والخبرات والمهارات والمعرفة من خلال تبادل المعلومات التي تؤدي إلى بناء الثقة بين الإدارة والأفراد وتجعلهم على معرفه بالأحداث والتغيرات المحيطة بهم ووضع المنظمة.(محمدية ٢٠١٦)، ويرى (حليمة ويمينة ٢٠١٥) سواء كانت ثقة الإدارة بالعاملين أو ثقة العاملين بالإدارة، فإنها تأتي من خلال جسر المعلومات المشترك بين الإدارة والعاملين، وحرص الإدارة على تزويد العاملين بأحدث المعلومات الذي يشكل الأسباب الابتدائية للثقة التنظيمية.

□- الاتصال:

يعدّ الاتصال الفعال هو أحد العوامل الضرورية لبرنامج تمكين العاملين ويشير على توافر عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة (العتيبي، ٢٠٠٥، ص ٢٥). وقد أشار (سلامة، ٢٠١٦) أن عرض المعلومات الحساسة للعاملين فهي خطوة أساسية في الاتجاه الصحيح في رحلة برنامج التمكين.

وإن العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها التي بموجبها تتوحد ال وتتخذ وتنفذ القرارات، وهي عملية فهم المعلومات وتقريرها من شخص الى آخر، فالاتصال الفعّال هو اتصال ذو اتجاهين، يتيح للعاملين فرص ابداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات، ويقدر من خلال الدرجة التي يحصل عليها العاملين الإداريين في استجاباتهم لبُود البُعد المتعلق بالاتصال الفعال. (وليد، ٢٠١٥).

١٠ - التأثير :

وهو يعني إدراك الفرد واعتقاده بأن له تأثير على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة والمتعلقة بمهام عمله، وهذا يأتي من كون الفرد لديه القدرة على التغيير في الأمور المهمة وتساهم في تحقيق أهداف المنظمة مما يؤدي إلى زيادة الدافعية الداخلية للفرد والناعبة من الوظيفة ذاتها. (محمدية، ٢٠١٦). ويعني إدراك الفرد بأن له تأثير على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المؤسسة خاصة تلك تتعلق بعمله، ولا يأتي هذا الإدراك أو الشعور إذا كان الفرد يؤثر أو يسيطر على أمور قليلة الأهمية في عمله ولكنه يتشكل وينمو إذا كان للفرد تأثيره في شؤون مهمة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الأمر يزيد من الدافعية الداخلية للفرد تلك الدافعية النابعة من الوظيفة ذاتها. (عبدالعال، ٢٠١٢)

المبحث الثالث

العلاقة النظرية بين الإدارة الاستراتيجية و تمكين العاملين

يعدّ العنصر البشري هو المورد الأساسي الذي تعتمد عليه المنظمات في تحقيق أهدافها بنجاح باعتبارها الدعامة الرئيسة داخل المنظمة لتحقيق قدرات التنافسية، لذا تسعى إدارة المنظمات الى تطبيق احدق أساليب إدارة الموارد البشرية و هو أسلوب تمكين العاملين والذي يساعد الإدارة على اطلاق الطاقة الكامنة لدى العاملين واطاحة الفرص لهم لتقديم أفضل ما عندهم من علم و خبرات و مجهودات إبداعية، فهو يقوم على مشاركة العاملين و تحمل المسؤولية عن القرارات التي يتخذونها و يشاركون الإدارة العليا في اتخاذها . (محمد، ٢٠١١) .

تمكين العاملين استراتيجية إدارية حديثة تكتسب قدرا كبيرا من المرونة في تلبية طلبات العملاء الداخليين و الخارجيين و حل مشكلاتهم و الكشف عن الطاقات الكامنة لدى العاملين لاستثمارها في خدمة المنظمة، أي يهتم بشكل رئيس باقامة و تكوين الثقة و اتصال الفعال بين الإدارة و العاملين، و تحفيزهم، و تدريبهم، و تفويض السلطة لهم بالعمل الجماعي و مشاركتهم في اتخاذ القرار، و كسر الحدود الإدارية التنظيمية الداخلية بين الإدارة و العاملين، إلا أنّ هذا المفهوم لا يمكن تطبيقه في كل المنظمات و في كل الاوقات نظرا للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة من جهة الظروف البيئة المتغيرة من جهة الأخرى، لذلك قيل : يمكنك تمكين الناس بعض الاحيان، و يمكنك تمكين بعض الناس في كل الاوقات، ولكن من الصعب تمكين كل الناس في كل الاحيان و الاوقات . (منال و اخرون، ٢٠٢٢)

والتمكن العاملين هو استراتيجية تنظيمية و مهارة جديدة تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات و المسؤوليات و الحرية في ادايتهم للعمل دون تدخل مباشر من الإدارة و توفير الموارد و بيئة العمل المناسبة لتاهيلهم مهنيا و مسلكيا (المفلوح، ٢٠١٦)، و تكمن أهمية التمكين في أنه يساعد المنظمة على النمو التنظيمي، و توفير فرص التطوير التنظيمي و تعزيز قدرة المنظمة على اتخاذ القرارات، يؤدي التمكين الى تحقيق الديمقراطية في الإدارة، و تسهيل التخطيط الاستراتيجي كويل المدى و زيادة الانتاجية، و على مستوى المجموعة يعمل على تطوير فرق العمل، و زيادة قدرة الفريق على الإبداع و المخاطرة، على مستوى الأفراد

يعمل على زيادة الرضا الوظيفي، وزيادة مسؤوليات العاملين، وتنمية مهارات و قدرات الرؤوسين، وزيادة مشاركة الموظفين (حامد و محمداني، ٢٠١٩) .

يعد تمكين العاملين من ال الإدارية الحديثة التي عززت النظرة الايجابية للجانب الانتمائي في العمل، إلا أنّ تطبيقها مازال محدودا يحتاج إلى المزيد من البحوث و الدراسات، فالتمكين يرتكز بشكل عام على إقامة الثقة و تكوينها بين الإدارة والعاملين و تحفيزهم و مشاركتهم في اتخاذ القرار و كسر الحدود الإدارية و التنظيمية الداخلية بين الرئيس و الرؤوسين، فهو المفتاح الرئيس للتميز التطبيقي في تركيز المنظمات على جودة خدماتها كخيار استراتيجي فيظل بيئة تنافسية. وفي المقابل يحتاج اي نشاط إداري الى قوى عاملة بمختلف المستويات الإدارية لمنحها التفويض و التحفيز بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها، وضمان الامن الوظيفي و استقرار العاملين وبالتالي تحقيق التمايز للمنظمة (بشرى، ٢٠٢٠) .

إن موضوع تمكين إدارة الموارد البشرية يعد من المواضيع التي لاقت رواجاً في مدة التسعينات من القرن الماضي لذلك لم يعد تمكين الموارد البشرية امراً جديداً او مفهوماً مثيراً للخلاف بين الكتاب و الباحثين، بل أصبح واحداً من أهم الوسائل اللازمة لاشراك الموارد البشرية فأى برنامج تطوري و تشجيع مبادراتهم و ابداء أفكارهم و مساهمتهم لتطوير الأداء .(دلال و زينب، ٢٠٢١)

وإن تمكين العاملين يعدّ استراتيجية فاعلة، و وسيلة جيدة للتعامل مع الموارد البشرية وإدارتها بشكل يحقق التفوق والنجاح، والاستمرارية في الإدارة داخل المنظمة، وذلك لاعطائهم الحرية والسماح لهم بالمشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وتنفيذ الحلول التي يرونها دون الحاجة للحصول على موافقة من الاعلى، وكذلك انها تمنح الثقة الكاملة للعاملين و تجعلهم ملتزمين في أداء مهامهم بمرونة و ايجابية و تعدي لهم صلاحية في المعلومات و تدفقها و تنظم العلاقات بين العاملين في فرق متعاونة.(بوفنغور و بلمولاي، ٢٠٢٢)

ان العنصر البشري هو الدعامة الأساسية للإدارة الاستراتيجية، أصبح من الضروري الاهتمام به داخل المنظمة من خلال تعزيز قدراته، امكانياته، تدريبيه، تشجيعه و تحفيزه، من اجل تحقيق أهداف المنظمة و ضمان استمراريته . فضلا عن تقديم مجموعة من

الصلاحيات لعمالها كنفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات المصرية التي تخص المنظمة وهذا ما يسمى بتمكين العاملين، وهذا الأخير يوفر جوا ملائما للعمل يسوده الاحترام و التقدير بين جميع الأفراد داخل المنظمة و الشعور بالامان، ما يخلق روح الإبداع ونتاج الافكار ويجاد الحلول المجدية لجميع التحديات التي يواجهونها. (منال واخرون، ٢٠٢٢)

ولكن تواجه منظمات الأعمال في عصرنا الراهن سواء كانت عامة أم خاصة، انتاجية أم خدمية تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات السريعة و المستمرة، وأمام تلك التحديات المحمومة اضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها، عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة، الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات استخدام أساليب إدارية تتصف في ظل هذه التغيرات الديناميكية بالحكمة والحوية و التطور الدائم، كي تستطيع ان ترقى بأفعالها إلى مستوى التطورات الحاصلة في واقعها، لذا تم اللجوء الى تطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية، كونه يمثل منهجا فكريا يتميز بالحدائة و الريادة، ويتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للمنظمة و تطوير ادائها. (سليطين، ٢٠٠٧)

وترى الباحثة على الرغم من مواجهة أي مؤسسة لكثير من المشكلات أو التحديات، إلا أن وجود الإدارة الاستراتيجية وتمكين العاملين داخل المنظمة يساعدها على مجارعتها وإدارتها بتحسين قدرات عاملها و مهاراتهم و تفكيرهم. ولهذا تعدّ الإدارة الاستراتيجية و تمكين العاملين من أهم الأساليب الإدارية التي تساعد المنظمات في بلوغ أهدافهم وتعزيز نجاحاتهم. وأن الإدارة الاستراتيجية وتمكين العاملين يساعدها على تعزيز الثقة بين الإدارة و العاملين داخل المنظمة، للمساهمة في خلق روح الفريق و تحقيق الميزة التنافسية.

الفصل الثالث

الإطار الميداني للدراسة

المبحث الأول: وصف مجتمع الدراسة وعينتها

المبحث الثاني: وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها

المبحث الثالث: اختبار أنموذج الدراسة وفرضياتها

الفصل الثالث

الإطار الميداني للدراسة

يهدف هذا الفصل إلى وصف مجتمع الدراسة وعرض وتحليل نتائج إجابات عينة الدراسة من خلال ثلاث مباحث، يتناول المبحث الأول وصفاً لمجتمع الدراسة، ويتضمن المبحث الثاني وصفاً لمتغيرات الدراسة وتشخيصها، ويحتوي على عرض التكرارات والنسب المئوية والاطواس الحسائية والانحرافات المعيارية ونسبة الاتفاق، وأما المبحث الثالث فيتم بموجبه اختبار الفرضيات الرئيسة والفرعية لها، وذلك على وفق منهجية الدراسة بهدف التحقق من مدى سريان الأنموذج الفرضي للدراسة وكالاتي:

المبحث الأول: وصف مجتمع الدراسة وعينتها

المبحث الثاني: وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها

المبحث الثالث: اختبار أنموذج الدراسة وفرضياتها

المبحث الأول

وصف مجتمع الدراسة وعينتها

يستعرض هذا المبحث وصف مجتمع الدراسة وعينتها المختارة ومسوغات اختيارها، وكذلك وصف خصائص عينة الدراسة المتمثلة بـ(أثر الإدارة الاستراتيجية في تمكين العاملين بمجال عداد الكهرباء الذكي)، وعلى النحو الآتي:

أولاً: وصف مجتمع الدراسة ومسوغات اختيارها:

يعد تحديد مجتمع الدراسة من المحاور المهمة التي تسهم أسهاماً مباشراً في نجاح أو فشل الدراسة، بأعتبره المصدر الأساسي للحصول على البيانات الخاصة بالدراسة، وتعد إنجازات ونتائج الكهرباء الذكي ثمرة لدور القطاع الخدمي التي تؤدي إلى تعزيز المستوى الخدمي للأفراد والمجتمع بالجوانب النفسية والعقلية والذهنية والاجتماعية كافة، ويتمثل مجتمع الدراسة (آراء عينة من المهندسين الكهربائيين في مديرية العامة للكهرباء في محافظة أربيل والدوائر التابعة لها).

واختبرت الدراسة فرضياتها على عينة من المهندسين الكهربائيين في مديرية العامة للكهرباء في محافظة أربيل والدوائر التابعة لها وبلغ عددهم (١٣١) فرداً في (٩) مديريات، والمديريات العامة لتوزيع الكهرباء في محافظة أربيل وضواحيها، وتعود أسباب اختيار هذا الميدان مجالاً للدراسة للمسوغات الآتية:

1. توصف مديريات توزيع الكهرباء بالمنظمات الخدمية في الاقليم من ناحية عدد الكفاءات العلمية، وتشهد نمواً متزايداً، وتحتضن هذه المديريات مختلف الاختصاصات في إدارتها.
2. امكانية اختبار فرضيات الدراسة في المديريات والمديريات العامة بشكل جيد.
3. الحصول على المعلومات التي تحتاجها الدراسة الحالية.
4. ملاءمة متغيرات الدراسة مع طبيعة عمل المهندسين في مديريات توزيع الكهرباء من حيث تعاملها مع متغيرات الدراسة.

ثانياً:- وصف عينة الدراسة

تمثلت عينة الدراسة بـ(٩) من المديريات والمديرية العامة التي هي أصلاً عينة من مجتمع الدراسة وكان العدد الفعلي للمهندسين الكهربائيين (١٩٨) مهندساً كهربائياً، وتم أخذ (١٥٠) عينة التي تمثل (٧٦٪)، وتمثل المستجيبين بعدد من المهندسين في

مديريات توزيع الكهرباء في مدينة أربيل، حيث قامت الباحثة بتوزيع (١٥٠) استمارة استبانة. وتمت اعادة (١٣١) استمارة عليها صالحه للتحليل، وان نسبة الاستجابة بلغت (٨٧,٣٪) والجدول (٣-١) يوضح ذلك:

الجدول 1-3 يوضح عدد الاستثمارات الموزعة والمعادة

ت	اسم الدائرة	عدد المهندسين الكهربائيين	عدد الاستثمارات		النسبة %
			الموزعة	المعادة	
□	المديرية العامة للكهرباء أربيل	26	22	19	14.50
□	مديرية توزيع الكهرباء أربيل / ١	39	20	17	12.98
□	مديرية توزيع الكهرباء أربيل/ ٢	38	25	20	15.27
□	مديرية توزيع الكهرباء شقلاوة	7	7	7	5.34
□	مديرية توزيع الكهرباء كويسنجق/ كويه	4	4	4	3.05
□	مديرية نقل الطاقة / أربيل	38	33	29	22.14
□	مديرية توزيع كهرباء صلاح الدين / بيرمام	2	2	2	1.53
□	مركز تدريب و التطوير / العدادات الذكية	8	8	7	5.34
□	مديرية كونترول وتوصيل الكهرباء / أربيل	36	29	26	19.85
المجموع		198	150	131	100

المصدر: من إعداد الباحثة.

ثالثاً: وصف خصائص الأفراد المستجيبين :

يتمثل وصف خصائص الأفراد المستجيبين من المهندسين والمهندسات من الدوائر، وجاء اختيارهم لتكون منسجمة مع طبيعة الدراسة التي تستلزم فهماً وإداركاً للتعامل مع فقرات الاستبانة، ونستعرض في هذه الفقرة الخصائص الشخصية للمستجيبين من حيث: الجنس، والعمر، والتحصيل الدراسي، وعدد السنوات الخدمة الإجمالية، وعلى النحو الآتي:

□. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق الجنس:

يشير الجدول (2-3) إلى أن نسبة الإناث في الدوائر المبحوثة هي (٥٠,٤٪)، وأما نسبة الذكور فهي (٤٩,٦٪)،

كما يشير مشاركته كلا الجنسين بنسبة متقاربة في عينة البحث.

الجدول 2-3 توزيع يوضح الأفراد المستجيبين على وفق الجنس

الفئة	العدد	النسبة %
الذكور	٦٥	٤٩,٦
الإناث	٦٦	٥٠,٤
المجموع	١٣١	١٠٠

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

□. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق العمر:

يوضح الجدول (٣-٣) توزيع المستجيبين على وفق سمة العمر، اذ تبين أن أعلى نسبة من الأفراد كانت من بين الفئة العمرية (٤١ - ٥٠ سنة) التي بلغت نسبتهم (٤٤,٣%)، تلتها نسبة (٣٥,٩%) للفئة العمرية (٣١ - 40 سنة)، ثم جاءت الفئة العمرية (٥١ سنة فأكثر) بالمرتبة الثالثة بالنسبة (١٥,٣%)، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفئة العمرية (٢١ - ٣٠ سنة)، وبنسبة بلغت (٤,٦%). مما يدل على أن غالبية المستجيبين في الدوائر المبحوثة هم من الفئة العمرية الشبابية التي تمتلك القدرات العقلانية المؤهلة للعمل بمدد طويلة.

الجدول ٣-١ يوضح توزيع الأفراد المستجيبين على وفق العمر

الفئة	العدد	النسبة %
21 - 30	6	4.6
31- 40	47	35.9
41 - 50	58	44.3
51سنة فأكثر	20	15.3
المجموع	١٣١	١٠٠

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

□. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق التحصيل الدراسي:

تتبين المعلومات في الجدول (٣-٤) أن توزيع المستجيبين حسب سمة التحصيل الدراسي بأن غالبية الأفراد المستجيبين هم من الذين يمتلكون مؤهلات علمية، ومن حملة شهادة البكلوريوس التي بلغت (٩٤,٧%)، على حين كانت نسبة الحاصلين على شهادة الماجستير بالنسبة (٥,٣%). مما يدل على أن غالبية المديرية من ذوي الشهادات الملائمة لتحمل المسؤوليات الإدارية.

الجدول 3-4 يوضح توزيع الأفراد المستجيبين على وفق التحصيل الدراسي

الفئة	العدد	النسبة %
البكلوريوس	١٢٤	٩٤,٧
الماجستير	٧	٥,٣
المجموع	١٣١	١٠٠

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

□. توزيع الأفراد المستجيبين على وفق عدد سنوات الخدمة :

يوضح الجدول (3-5) النسبة الكبرى من الأفراد المستجيبين الذين لديهم سنوات الخدمة في العمل الوظيفي تقع ما بين (٢١ سنة فأكثر) التي شكّلت نسبتهم (٤١,٢٪)، ثم تلتها فئة (١١ - ١٥) بنسبة (٣٢,١٪) وبعدها جاءت فئة (١٦ - ٢٠)، حيث بلغت نسبة (١٩,٨٪)، ثم جاء الأفراد الذين لهم خدمة (٦ - ١٠) إذ بلغت (٤,٦٪) ومن ثم الأفراد الذين لهم خدمة (٥ سنوات فما دون) يأتي بالمرتبة الأخيرة، حيث بلغت النسبة (٢,٣٪)، مما يدل على أن الخبرات الوظيفية لدى اغلبية المهندسين أكثر من ٢١ سنة.

الجدول 3-5 يبين توزيع الأفراد المستجيبين على وفق عدد سنوات الخدمة

الفئة	العدد	النسبة %
5 سنوات فما دون	3	2.3
6 - 10 سنة	6	4.6
11 - 15 سنة	42	32.1
16 - 20 سنة	26	19.8
21 سنة فأكثر	54	41.2
المجموع	١٣١	١٠٠

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

المبحث الثاني

وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها

يستعرض هذا المبحث وصف متغيرات الدراسة عبر تحليل آراء الأفراد المستجيبين، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية مثل: التوزيع التكراري، والنسب المئوية، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ونسبة الاتفاق، ومعامل الاختلاف، ويتطرق المبحث إلى ثلاثة محاور، يتضمن المحور الأول وصف أبعاد الإدارة الاستراتيجية، ويتناول المحور الثاني تمكين العاملين وأبعادها، ويتناول المحور الثالث الأهمية الترتيبية لأبعاد متغيرات الدراسة وعلى النحو الآتي:

أولاً: وصف متغير الإدارة الاستراتيجية :

□. وصف بعد الإدارة الاستراتيجية :

تشير معطيات الجدول (٦-٣) إلى التوزيعات التكرارية، والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل الاختلاف للإجابات تجاه العبارات (X15 - X1) والخاصة بوصف آراء عينة الدراسة تجاه بُعد الإدارة الاستراتيجية التي تميل إلى الاتفاق وبمستويات عالية، إذ تشير النسب وحسب المؤشر الكلي إلى أن (٤, ٦١٪) من الأفراد المستجيبين متفقون على أن مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (٤, ١١٪) غير متفقين مع ذلك، وبلغت نسبة الاتفاق (٥, ٧٢٪)، وجاءت النسب بالوسط الحسابي (٦٣, ٣) والانحراف المعياري (٤٦٣, ٠) ومعامل اختلاف بلغت (١٢, ٧٦٪). مما تعطي دلالة أولية على ممارسة المهندسين الإدارة الاستراتيجية.

وكان أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هو للعبارة (X8) الذي بلغ (81.2٪)، وبالوسط الحسابي بلغ (4.06) وبالانحراف المعياري الذي بلغ (0.839) قيم وعادات وثقافة العاملين التي تساعد على تنفيذ خطط وإستراتيجيات المنظمة، ولتأكيد أهمية هذه العبارة من وجهة نظر المستجيبين لجأت الباحثة إلى استخدام اختبار معامل الاختلاف (CV) للعينة الواحدة لتحقيق ذلك، حيث بلغت معامل الاختلاف للعبارة (X8) ما قيمتها (20.7٪) التي تقل بكثير عن القيمة المعيارية لهذا المؤشر والبالغة (٥٠٪)، مما تؤكد الأهمية الإيجابية للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات الإدارة الاستراتيجية.

الجدول 3-6 يوضح وصف بعد الإدارة الاستراتيجية

الأبعاد	العبارات	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		الوسط الحسابي	المعياري الانحراف	معامل الاختلاف %	نسبة الاتفاق %
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
الإدارة الاستراتيجية	X1	3.1	4	19.8	26	22.1	29	46.6	61	8.4	11	3.37	0.995	29.5	67.4
	X2	0.0	0	3.1	4	26.7	35	56.5	74	13.7	18	3.81	0.703	18.5	76.2
	X3	1.5	2	17.6	23	33.6	44	39.7	52	7.6	10	3.34	0.910	27.2	66.8
	X4	0.0	0	13.0	17	31.3	41	48.9	64	6.9	9	3.50	0.807	23.1	70.0
	X5	0.8	1	14.5	19	35.1	46	41.2	54	8.4	11	3.42	0.868	25.4	68.4
	X6	0.8	1	15.3	20	29.0	38	45.0	59	9.9	13	3.48	0.897	25.8	69.6
	X7	1.5	2	9.9	13	32.1	42	44.3	58	12.2	16	3.56	0.887	24.9	71.2
	X8	0.0	0	4.6	6	18.3	24	43.5	57	33.6	44	4.06	0.839	20.7	81.2
	X9	0.8	1	8.4	11	22.1	29	55.7	73	13.0	17	3.72	0.825	22.2	74.4
	X10	1.5	2	9.2	12	29.0	38	50.4	66	9.9	13	3.58	0.850	23.7	71.6
	X11	0.8	1	9.2	12	19.8	26	55.7	73	14.5	19	3.74	0.847	22.6	74.8
	X12	0.8	1	8.4	11	22.1	29	55.0	72	13.7	18	3.73	0.833	22.3	74.6
	X13	0.8	1	5.3	7	34.4	45	46.6	61	13.0	17	3.66	0.802	21.9	73.2
	X14	0.8	1	6.9	9	23.7	31	53.4	70	15.3	20	3.76	0.824	21.9	75.2
	X15	0.8	1	12.2	16	28.2	37	35.9	47	22.9	30	3.68	0.987	26.8	73.6
المعدل		0.9		10.5		27.2		47.9		13.5		3.63	0.463	12.76	72.5
		11.4						61.4							

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي N = 131

على حين أن أقل نسبة الاتفاق على مستوى عبارات بعد الاختيار والتعين كان للعبارة (X₃) الذي بلغ (66.8%)،

وبالوسط الحسابي بلغ (3.34)، التي تنص على أنه يشارك الموظفون في إعداد الاستراتيجية على مستوى المنظمة.

ثانياً: وصف متغير تمكين العاملين:

يمثل المحور الحالي وصفاً لآراء المستجيبين تجاه متغير تمكين العاملين وبحسب أبعاده المتمثلة بكل التفويض الصلاحيات،

المشاركة في اتخاذ القرار، التمكين النفسي، بيئة العمل و المشاركة في الفرق العمل، وعلى الوفاق الآتي:

□. وصف بُعد التفويض الصلاحيات :

تشير معطيات الجدول (3-7) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف

للإجابات تجاه العبارات (Y5-Y1) والخاصة بوصف آراء عينة الدراسة تجاه بُعد التفويض الصلاحيات، التي تميل إلى الاتفاق

وبمستويات عالية، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (٩, ٧٦٪) من الأفراد المستجيبين متفقون على أن مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (٥, ١١٪) غير متفقين مع ذلك، وبلغت نسبة الاتفاق (٢, ٧٨٪)، وجاء هذا بالوسط الحسابي (٩١, ٣) والانحراف المعياري (٦١٢, ٠) ومعامل اختلاف بلغت (٦, ١٥٪). مما يعطي دلالة أولية على ممارسة المهندسين التفويض الصلاحيات.

وكان أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هو للعبارة (Y3) الذي بلغ (82.2٪)، وبالوسط الحسابي بلغ (4.11) والانحراف المعياري بلغ (0.719) لدى الإدارة ثقة في قدرتي على أداء المهام الموكلة إليّ، ولتأكيد أهمية هذه العبارة من وجهة نظر المستجيبين لجأت الباحثة إلى استخدام اختبار معامل الاختلاف (CV) للعينة الواحدة لتحقيق ذلك، حيث بلغت معامل الاختلاف للعبارة (Y3) ما قيمته (٥, ١٧٪) التي تقل بكثير عن القيمة المعيارية لهذا المؤشر والبالغة (٥٠٪)، مما تؤكد الأهمية الإيجابية للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات بعد التفويض الصلاحيات.

الجدول 3-7 يبين وصف بعد التفويض الصلاحيات

أبعاد	العبارة	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	نسبة الاتفاق %
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
المحور الثاني: التفويض الصلاحيات	Y1	0.8	1	6.9	9	16.8	22	34.4	45	41.2	54	4.08	0.961	23.6	81.6
	Y2	0.8	1	9.9	13	13.7	18	52.7	69	22.9	30	3.87	0.906	23.4	77.4
	Y3	0.8	1	3.1	4	6.9	9	62.6	82	26.7	35	4.11	0.719	17.5	82.2
	Y4	0.8	1	6.9	9	6.9	9	64.1	84	21.4	28	3.98	0.794	19.9	79.6
	Y5	3.1	4	24.4	32	13.7	18	37.4	49	21.4	28	3.50	1.166	33.3	70.0
المعدل		1.2		10.2		27.2		50.2		26.7		3.91	0.612	15.6	78.2
		11.5								76.9					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي N = ١٣١

على حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هو للمؤشر (Y5) الذي بلغ (70.0٪)، وبالوسط الحسابي بلغ (3.50)، التي تشير إلى امتلاك صلاحيات تصحح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع إلى الرئيس المباشر، فقد بلغت معامل الاختلاف لهذه العبارة ما قيمته (٣, ٣٣٪).

□. وصف بُعد المشاركة في اتخاذ القرار :

تشير معطيات الجدول (3-8) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الاختلاف للإجابات تجاه العبارات (Y6-Y10) والخاصة بوصف آراء عينة الدراسة تجاه بُعد المشاركة في اتخاذ القرار، والتي تميل إلى الاتفاق وبمستويات عالية، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (66.9%) من الأفراد المستجيبين متفقون على أن مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (14.2%) غير متفقين مع ذلك، وبلغت نسبة الاتفاق (75.4%)، وجاء هذا بالوسط الحسابي (3.77) والانحراف المعياري (0.677) ومعامل اختلاف بلغت (17,9%). مما تعطي دلالة أولية على ممارسة المهندسين المشاركة في اتخاذ القرار.

وكان أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هو للعبارة (Y9) الذي بلغ (80.8%)، وبالوسط الحسابي بلغ (4.04) وبالانحراف المعياري بلغ (0.915) يأخذ المسؤول المقترحات بعين الاعتبار، ولتأكيد أهمية هذه العبارة من وجهة نظر المستجيبين لجأت الباحثة إلى استخدام اختبار معامل الاختلاف (CV) للعينة الواحدة لتحقيق ذلك، حيث بلغت معامل الاختلاف للعبارة (Y9) ما قيمتها (22.6%) والتي تقل بكثير عن القيمة المعيارية لهذا المؤشر والبالغة (50%)، مما يؤكد الأهمية الإيجابية للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرار.

الجدول 3-8 يبين وصف بُعد المشاركة في اتخاذ القرار

أبعاد	العبارات	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	نسبة الاتفاق %
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
المحور الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار	Y6	3	2.3	14	10.7	34	26.0	53	40.5	27	20.6	3.66	0.997	27.2	73.2
	Y7	0	0.0	11	8.4	26	19.8	60	45.8	34	26.0	3.89	0.888	22.8	77.8
	Y8	1	0.8	8	6.1	21	16.0	59	45.0	42	32.1	4.02	0.894	22.2	80.4
	Y9	2	1.5	8	6.1	16	12.2	62	47.3	43	32.8	4.04	0.915	22.6	80.8
	Y10	3	2.3	43	32.8	27	20.6	35	26.7	23	17.6	3.24	1.158	35.7	64.8
المعدل		1.4		12.8		27.2		41.1		25.8		3.77	0.677	17.9	75.4
		14.2				66.9									

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي N = 131

على حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البُعد هو للمؤشر (Y10) التي بلغت (64.8٪)، وبالوسط الحسابي بلغ (3.24)، والتي تشير الى يستشير المسؤول العامل قبل أن يصدر أي قرار خاص بالعمل، فقد بلغت معامل الاختلاف لهذه العبارة ما قيمته (35,7٪).

□. وصف بُعد التمكين النفسي:

تشير معطيات الجدول (9-3) إلى التوزيعات التكرارية، والأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الاختلاف للإجابات تجاه العبارات (Y10-Y6) والخاصة بوصف آراء عينة الدراسة تجاه بُعد التمكين النفسي التي تميل إلى الاتفاق وبمستويات عالية، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (80,5٪) من الأفراد المستجيبين متفقون على أن مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (4,6٪) غير متفقين مع ذلك، وبلغت نسبة الاتفاق (82,3٪)، وجاء هذا بالوسط الحسابي (4,12) والانحراف المعياري (0,503) ومعامل اختلاف بلغت (12,2٪). مما يعطي دلالة أولية على ممارسة المهندسين التمكين النفسي.

وكان أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البُعد هو للعبارة (Y11) الذي بلغ (93.0٪)، وبالوسط الحسابي بلغ (4.65) وبالانحراف المعياري بلغ (0.619) وظيفتي مهمة جدا بالنسبة لي، ولتأكيد أهمية هذه العبارة من وجهة نظر المستجيبين لجأت الباحثة إلى استخدام اختبار معامل الاختلاف (CV) للعينة الواحدة لتحقيق ذلك، حيث بلغت معامل الاختلاف للعبارة (Y11) ما قيمتها (13.3٪) التي تقل بكثير عن القيمة المعيارية لهذا المؤشر والبالغة (50٪)، مما تؤكد الأهمية الإيجابية للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات بعد التمكين النفسي.

الجدول 9-3 يوضح وصف بعد التمكين النفسي

أبعاد	العبارات	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		النسبة الإلتفاق %	معامل الإلتفاق %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
المحور الثاني: التمكين النفسي	Y11	0.0	0	1.5	2	3.1	4	24.4	32	71.0	93	93.0	13.3	0.619	4.65
	Y12	0.8	1	0.8	1	4.6	6	41.2	54	52.7	69	88.8	15.6	0.692	4.44
	Y13	0.8	1	3.8	5	19.1	25	50.4	66	26.0	34	79.4	20.7	0.822	3.97
	Y14	0.0	0	4.6	6	24.4	32	53.4	70	17.6	23	76.8	19.9	0.763	3.84
	Y15	3.8	5	6.9	9	23.7	31	48.9	64	16.8	22	73.6	26.2	0.963	3.68
المعدل		1.1		3.5		27.2		43.7		36.8		82.3	12.2	0.503	4.12
		4.6				80.5									

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي N = ١٣١

على حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد الذي هو للمؤشر (Y15) التي بلغت (73.6٪)، وبالوسط الحسابي بلغ (3.68)، التي تقدر المنظمة العامل عندما ينجز عملا جيدا. فقد بلغت معامل الاختلاف لهذه العبارة ما قيمتها (٢, ٢٦٪).

□. وصف بعد بيئة العمل:

تشير معطيات الجدول (٣-١٠) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف للإجابات تجاه العبارات (Y16-Y20) والخاصة بوصف آراء عينة الدراسة تجاه بُعد بيئة العمل، التي تميل إلى الاتفاق وبمستويات عالية، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (58.9٪) من الأفراد المستجيبين متفقون على أن مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (١٠, ٨٪) غير متفقين مع ذلك، وبلغت نسبة الاتفاق (٧٢, ٠٪)، وجاء هذا بالوسط الحسابي (٣, ٦٠) والانحراف المعياري (0.642) ومعامل اختلاف بلغت (17.8٪). مما يعطي دلالة أولية على ممارسة مهندسي بيئة العمل.

وكان أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (Y18) الذي بلغ (73.8٪)، وبالوسط الحسابي بلغ (3.69) والانحراف المعياري بلغ (0.814) تشجيع إدارة الهيئة على العمل بروح الفريق الواحد مواجهة المشكلات التنظيمية، ولتأكيد أهمية هذه العبارة من وجهة نظر المستجيبين لجأت الباحثة إلى استخدام اختبار معامل الاختلاف (CV)

للعينة الواحدة لتحقيق ذلك، حيث بلغت معامل الاختلاف للعبارة (Y18) ما قيمته (٠,٢٢٪) والتي تقل بكثير عن القيمة المعيارية لهذا المؤشر والبالغة (٥٠٪)، مما يؤكد الأهمية الإيجابية للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات بعد بيئة العمل.

الجدول 10-3 يوضح وصف بعد بيئة العمل

أبعاد	العبارة ل:	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	نسبة الاتفاق %
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
المؤشر الثاني: بيئة العمل	Y16	3	2.3	9	6.9	59	45.0	44	33.6	16	12.2	3.47	0.880	25.4	69.4
	Y17	3	2.3	9	6.9	33	25.2	71	54.2	15	11.5	3.66	0.857	23.4	73.2
	Y18	1	0.8	10	7.6	34	26.0	70	53.4	16	12.2	3.69	0.814	22.1	73.8
	Y19	3	2.3	14	10.7	35	26.7	59	45.0	20	15.3	3.60	0.950	26.4	72.0
	Y20	1	0.8	18	13.7	37	28.2	52	39.7	23	17.6	3.60	0.959	26.6	72.0
المعدل		1.7		9.2		27.2		45.2		13.7		3.60	0.642	17.8	72.0
		10.8				58.9									

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي N = ١٣١

على حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هو للمؤشر (Y16) التي بلغت (69.4٪)، وبالوسط الحسابي بلغ (3.47)، والتي تشير الى تهتم المنظمة بتطوير الثقافة التنظيمية. فقد بلغت معامل الاختلاف لهذه العبارة ما قيمتها (٤,٢٥٪).

والجدول (١١-٣) يُوْشر إلى التوزيعات التكرارية، والأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الاختلاف للإجابات تجاه العبارات (Y21-Y25) والخاصة بوصف آراء عينة الدراسة تجاه بُعد المشاركة في الفرق العمل، التي تميل إلى الاتفاق وبمستويات عالية، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (72.5٪) من الأفراد المستجيبين متفقون على أن مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (6.1٪) غير متفقين مع ذلك، وبلغت نسبة الاتفاق (77.8٪)، وجاء هذا بالوسط الحسابي (3.89) والانحراف المعياري (0.541) ومعامل اختلاف بلغت (13.9٪). مما يعطي دلالة أولية على ممارسة المهندسين المشاركة في الفرق العمل.

وكان أعلى نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هو للعبارة (Y24) الذي بلغ (86.6٪)، وبالوسط الحسابي بلغ (4.33) وبالانحراف المعياري بلغ (0.661) اتقبل النقد من الزملاء واستخدم الملاحظاتهم لتحسين أدائي، ولتأكيد أهمية

هذه العبارة من وجهة نظر المستجيبين لجأت الباحثة إلى استخدام اختبار معامل الاختلاف (CV) للعينة الواحدة لتحقيق ذلك، حيث بلغت معامل الاختلاف للعبارة (Y24) ما قيمتها (15.3%) التي تقل بكثير عن القيمة المعيارية لهذا المؤشر والبالغة (50%)، مما تؤكد الأهمية الإيجابية للعبارة المذكورة وعلى مستوى عبارات بعد المشاركة في الفرق العمل.

الجدول 3-11 يبين وصف بعد المشاركة في الفرق العمل

أبعاد	العبارة	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	نسبة الاتفاق %
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
المحور الثاني: المشاركة في الفرق العمل	Y21	0.8	1	4.6	6	34.4	45	40.5	53	19.8	26	3.74	0.856	22.9	74.8
	Y22	1.5	2	3.8	5	22.9	30	55.7	73	16.0	21	3.81	0.805	21.1	76.2
	Y23	0.8	1	7.6	10	23.7	31	55.7	73	12.2	16	3.71	0.808	21.8	74.2
	Y24	0.0	0	1.5	2	6.1	8	50.4	66	42.0	55	4.33	0.661	15.3	86.6
	Y25	0.8	1	9.2	12	19.8	26	43.5	57	26.7	35	3.86	0.943	24.4	77.2
المعدل		0.8		5.3		27.2		49.2		23.4		3.89	0.541	13.9	77.8
		6.1								72.5					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي $N = 131$

على حين أن أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هو للمؤشر (Y23) الذي بلغ (74.2%)، وبالوسط الحسابي بلغ (3.71)، والتي تشير الى يشارك أعضاء الفريق في وضع الخطط المتعلقة بالمهام وتنفيذها، فقد بلغت معامل الاختلاف لهذه العبارة ما قيمتها (21.8%) .

ثالثاً: الأهمية الترتيبية لأبعاد متغيرات الدراسة

يمكن تحديد الأهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة وأبعادها على وفق وصف آراء عينة المهندسين الكهربائيين في المديرية و مديرية العامة لتوزيع الكهرباء، وذلك استناداً إلى قيم الوسط الحسابي، وقيم معامل الاختلاف الخاصة لكل بعد من أبعاد الدراسة وعلى وفق النتائج في الجدول (12-3)، حيث تشير تلك النتائج إلى أن متغير الإدارة الاستراتيجية بمستوى أهمية عالية وبالوسط الحسابي (3.63) ومعامل اختلاف بلغ (12.76%)، وأما متغير تمكين العاملين فان البعد التمكين النفسي جاء بالمرتبة الأولى بمستوى أهمية عالية وبالوسط الحسابي (4.12) ومعامل اختلاف بلغت (12.22%)، وأما بعد تفويض

الصلاحيات فقد جاء بالمرتبة الثانية وبمستوى أهمية جيدة وذلك بحسب آراء المستجيبين إذ بلغ المؤشر الكلي للأوساط الحسابية له (٣,٩١) وبمعامل اختلاف بلغت (15.65%)، وأما الأهمية الترتيبية لأبعاد متغيرات الدراسة فيمكن تحديدها كآلاتي:

الجدول 12-3 يوضح الأهمية الترتيبية لأبعاد المتغيرين (الإدارة الاستراتيجية و تمكين العاملين)

ت	المتغير	البعد	الوسط الحسابي	معامل الاختلاف %	نسبة الاتفاق %	الترتيب حسب الأهمية
1	الإدارة الاستراتيجية		٣,٦٣	١٢,٧٦	٧٢,٥	-
2	تمكين العاملين	تفويض الصلاحيات	3.91	15.65	78.20	الثاني
		المشاركة في اتخاذ القرار	3.77	17.94	75.42	الرابع
		التمكين النفسي	4.12	12.22	82.32	الأول
		بيئة العمل	3.60	17.84	72.03	الخامس
		المشاركة في الفرق العمل	3.89	13.92	77.80	الثالث
		المؤشر الكلي	3.86	11.35	77.20	-

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

المبحث الثالث

اختبار أنموذج الدراسة وفرضياتها

يهدف هذا المبحث إلى اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة إحصائياً وتحليل أنموذجها للتعرف على العلاقات، والتأثير، والتباين، والفروقات بين متغيراتها، والتحقق من مدى صحة الافتراضات، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: اختبار فرضية العلاقات:

نحاول في هذه الفقرة اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والمتصلة بفرضية العلاقات التي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية و أبعاد تمكين العاملين التي تمثل في: (تفويض الصلاحيات، المشاركة في اتخاذ القرار، التمكين النفسي، بيئة العمل و المشاركة في فرق العمل)). إذ تم استخدام معامل الارتباط البسيط والمتعدد بطريقة (pearson) بعدة الأداة الإحصائية المناسبة للتعرف على الارتباط بين متغيرات الدراسة ذات البيانات الوصفية، وسيتم التحقق من مدى صحة تلك الفرضية وذلك كما يأتي:

□. العلاقة حسب المؤشر الكلي :

بينت نتائج تحليل الارتباط بين متغيري الدراسة وحسب المؤشر الكلي الموضحة في الجدول (١٣ - ٣) وجود علاقة معنوية طردية بين تلك المتغيرات وعلى مستوى المؤشر وبمستويات عالية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين متغير الإدارة الاستراتيجية أبعاد تمكين العاملين بقيمة (٠,٥٦٠**) وعند المستوى المعنوية (٠,٠١)، إذ تؤكد هذه النتيجة أن هنالك تلازماً بين المتغيرين مما يمكن معه الاستنتاج بأن زيادة اعتماد المهندسين المبحوثة على ممارسات الإدارة الاستراتيجية تؤدي إلى تحسين تمكين العاملين.

وبناء على هذه النتيجة يمكن للباحث الاستنتاج بأن هنالك مستويات المعنوية العالية من التلازم بين متغيري الدراسة، مما يشير إلى أنه كلما زاد ممارسات الإدارة الاستراتيجية أدى ذلك إلى تحسين أسلوبها في تمكين العاملين.

□ العلاقة بحسب المؤشر الجزئي:

من أجل فهم أوسع للعلاقات بين متغيرات الدراسة وعلى مستوى الإدارة الاستراتيجية و أبعاد تمكين العاملين كل منها منفردة ومجمعة وبحسب المؤشر الجزئي فإن النتائج في الجدول (١٣-3) تشير إلى وجود علاقات ارتباط معنوية وموجبة بين الإدارة الاستراتيجية و أبعاد تمكين العاملين، وأعلى قيمة معامل ارتباط بين الإدارة الاستراتيجية و بيئة العمل حيث كانت قيمتها (٠,٦٣٤) علاقة طردية معنوية وكما موضح في الجدول أدناه.

الجدول 13-3 يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة منفردة ومجمعة

الإدارة الاستراتيجية Y			المتغير المستقل	
الدلالة	القيمة الجدولية		قيمة معامل ارتباط بيرسون	المتغير المعتمد
	٠,٠١	٠,٠٥		
توجد علاقة طردية معنوية	٠,٢٢٤	0.172	٠.317**	تفويض الصلاحيات
توجد علاقة طردية معنوية	٠,٢٢٤	0.172	٠.422**	المشاركة في اتخاذ القرار
توجد علاقة طردية معنوية	٠,٢٢٤	0.172	٠.314**	التمكين النفسي
توجد علاقة طردية معنوية	٠,٢٢٤	0.172	٠.634**	بيئة العمل
توجد علاقة طردية معنوية	٠,٢٢٤	0.172	٠.335**	المشاركة في فرق العمل
توجد علاقة طردية معنوية	٠,٢٢٤	0.172	٠.560**	المؤشر الكلي (تمكين العاملين)

N= 131

** المعنوية العالية عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.01)
* المعنوي عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.05)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

وبذلك فإن نتائج تحليل العلاقات على المستوى الجزئي تدعم بقوة نتائج تحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة الرئيسة على المستوى الكلي والعام، وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسة الثالثة والتي تنص على أنه (توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية و أبعاد تمكين العاملين).

ثانياً: تحليل التأثير بين متغيري الدراسة :

يستعرض هذا المحور تحليل تأثير المتغير المعتمد المتمثلة بأبعاد تمكين العاملين في المتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية على المستوى الكلي والجزئي، ولاختبار الفرضية الرئيسة الرابعة ومتفرعاتها تم استخدام معامل الإنحدار (Regression Coefficient) البسيط بطريقة (Enter) والمتعدد بطريقة (Stepwise) كونها الأدوات الإحصائية المناسبة للتعرف على التأثير بين متغيرات الدراسة وأبعادها، إذ سيتم التحقق من مدى صحة تلك الفرضيات وذلك كما يأتي:

□. تحليل الإنحدار البسيط:

تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط للتعرف على تأثير المتغير المعتمد المتمثلة بأبعاد تمكين العاملين في متغير المستقل الإدارة الاستراتيجية وعلى المستوى الكلي لتلك المتغيرات حيث تشير نتائج التحليل الموضحة في الجدول (٤-٣) إلى الآتي:

أ. وجود تأثير معنوي للمتغير المعتمد (المتمثلة بأبعاد تمكين العاملين) في المتغير المستجيب أو المستقل (الإدارة الاستراتيجية) وعلى مستوى المؤشر الكلي، إذ بلغت قيمة مستوى المعنوية (P-Value) المحسوبة (0.000) وهي أقل بكثير من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي الذي اعتمده الدراسة (٠,٠٥)، ويدعم ذلك أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (٥٩,٠٠٣) كانت أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (٣,٩١٥) وبدرجات حرية (١, ١٢٩) مما يشير إلى معنوية التأثير وعند مستوى (٠,٠٥). واستناداً إلى هذه النتيجة يمكن الاستنتاج بوجود العلاقة التأثيرية لمتغير أبعاد تمكين العاملين في متغير الإدارة الاستراتيجية والذي يشير إلى أن اعتماد المهندسين المبحوثة على أبعاد تمكين العاملين يؤثر في تطبيق مستويات عالية من الإدارة الاستراتيجية لديهم، وتشير نتائج التحليل على المستوى الكلي إلى الآتي:

- في ضوء معادلة الإنحدار تبين أن قيمة الثابت (B_0) والبالغة (١,٣٤٣) أن هناك ظهوراً للتجديد الاستراتيجي بمقدار (١,٣٤٣) وذلك عندما تكون قيمة أبعاد تمكين العاملين مساوية للصفر. وعليه يمكن تفسير هذه النتيجة بأن الإدارة الاستراتيجية تستمد خصائصها وبمستويات عالية من ممارسات أبعاد تمكين العاملين .

- أما قيمة الميل الحدي (B_1) فقد بلغت (0.592) وهي دلالة على أن تغيراً مقداره واحد (1) في متغير أبعاد تمكين العاملين يؤدي إلى تغير مقداره (0.592) في الإدارة الاستراتيجية، وهو تغير كبير يمكن الاستناد عليه في تفسير العلاقة التأثيرية للمتغير 1 أبعاد المعتمد تمكين العاملين في المتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية.
- أما قيمة (R^2) فقد بلغت (0.314) التي تشير إلى أن ما نسبته (31.4%) من التغير الذي يحدث في الإدارة الاستراتيجية يعود إلى أبعاد تمكين العاملين، أي أن القيمة التفسيرية للمتغير المستقل فيما يحدث للمتغير المستجيب بلغت (31.4%)، وتشير هذه النتيجة إلى أن النسبة التأثيرية المتبقية والبالغة (69.6%) تعود لعوامل تأثيرية أخرى غير مضمنة في النموذج الافتراضي الذي أعتمد في الدراسة الحالية.

الجدول 14-3 يبين تأثير أبعاد تمكين العاملين في الإدارة الاستراتيجية على المستوى الكلي

الإدارة الاستراتيجية				المتغير المستقل
R^2	F-test	B_1	الثابت- B_0	المتغير المعتمد
%31.4	59.003 Sig.(0.000)	0.592 t(7.681) Sig.(0.000)	١,٣٤٣ t(4.491) Sig.(0.000)	أبعاد تمكين العاملين

** المعنوية العالية عندما تكون القيمة الاحتمالية $F(0.05;1, 129) = 3.915$ $N= 131$ (Sig. ≤ 0.05)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

□. تحليل الإنحدار على المستوى الجزئي:

بهدف التعرف على مستويات التأثير لأبعاد المتغير المستقل، وأبعاد تمكين العاملين في المتغير المعتمد كافة والمتمثل بالإدارة الاستراتيجية فقد تم اللجوء إلى تحليل الإنحدار الخطي البسيط أفصحت نتائج التحليل عن وجود عدة نماذج للإنحدار (التأثير) الموضحة في الجدول (15-3) وكالاتي:

١- تفويض الصلاحيات:

تشير معطيات الجدول (15-3) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً تفويض الصلاحيات في الإدارة الاستراتيجية، تدعمه قيمة (F) المحسوبة (14.437) وهي القيمة المعنوية عند المستوى المعنوي (0.05)، وقد فسرت معامل التحديد (R^2) ما نسبته

(10.1%) من التباين الحاصل في الإدارة الاستراتيجية، وأما النسبة المتبقية والبالغة (89.9%) فتعود إلى متغيرات أخرى، وكذلك أن قيمة (β_1) قد بلغت (0.240) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في تفويض الصلاحيات بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في التجديد الاستراتيجي بمقدار (0.240)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (3.800) بأنها قيمة معنوية عند المستوى المعنوي (0.05)، وتشير قيمة الثابت (B_0) إلى وجود الإدارة الاستراتيجية بمقدار (2.689) حتى لو كانت قيمة تفويض الصلاحيات صفراً.

٢- المشاركة في اتخاذ القرار :

تشير معطيات الجدول (3-15) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً للمشاركة في اتخاذ القرار في الإدارة الاستراتيجية، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (١٤,٤٣٧) وهي قيمة معنوية عند المستوى المعنوي (٠,٠٥)، وقد فسرت معامل التحديد (R^2) ما نسبته (١٧,٨%) من التباين الحاصل في الإدارة الاستراتيجية، وأما النسبة المتبقية والبالغة (٨٢,٢%) فتعود إلى متغيرات أخرى، وأن قيمة (β_1) قد بلغت (٠,٢٨٩) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في المشاركة في اتخاذ القرار بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في الإدارة الاستراتيجية بمقدار (٠,٢٨٩)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (١٢,١٤٣) بأنها قيمة معنوية عند المستوى المعنوي (٠,٠٥)، وتشير قيمة الثابت (B_0) إلى وجود الإدارة الاستراتيجية بمقدار (٢,٥٣٨) حتى لو كانت قيمة المشاركة في اتخاذ القرار صفراً

٣- التمكين النفسي :

تشير معطيات الجدول (٣-١٥) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً لتمكين النفسي في الإدارة الاستراتيجية، وتدعمه قيمة (F) المحسوبة (١٤,١٣٨) وهي قيمة معنوية عند المستوى المعنوي (٠,٠٥)، وقد فسرت معامل التحديد (R^2) ما نسبته (٩,٩%) من التباين الحاصل في الإدارة الاستراتيجية، وأما النسبة المتبقية والبالغة (٩٠,١%) فتعود إلى متغيرات أخرى، وأن قيمة (β_1) قد بلغت (٠,٢٨٩) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في التمكين النفسي بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في الإدارة الاستراتيجية بمقدار (٠,٢٨٩)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (٣,٧٦٠) بأنها قيمة معنوية عند المستوى المعنوي

(٠,٠٥)، وتشير قيمة الثابت (B) إلى وجود الإدارة الاستراتيجية بمقدار (٢,٤٣٧) حتى لو كانت قيمة التمكين النفسي صفراً.

٤-بيئة العمل :

تشير معطيات الجدول (3-15) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً بيئة العمل في الإدارة الاستراتيجية، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (٨٦,١٩٢) وهي قيمة معنوية عند المستوى المعنوي (٠,٠٥)، وقد فسرت معامل التحديد (R^2) ما نسبته (٤٠,٢٪) من التباين الحاصل في الإدارة الاستراتيجية، أما النسبة المتبقية والبالغة (٥٩,٨٪) فتعود إلى متغيرات أخرى، وأن قيمة (β_1) قد بلغت (٠,٤٥٧) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في بيئة العمل بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في الإدارة الاستراتيجية بمقدار (٠,٤٥٧)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (٩,٣١٨) بأنها قيمة معنوية عند المستوى المعنوي (٠,٠٥)، وتشير قيمة الثابت (B_0) إلى وجود الإدارة الاستراتيجية بمقدار (١,٩٨١) حتى لو كانت قيمة بيئة العمل صفراً.

٤- المشاركة في فرق العمل:

تشير معطيات الجدول (٣-١٥) إلى أن هناك تأثيراً معنوياً المشاركة في فرق العمل في الإدارة الاستراتيجية، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة (١٦,٢٩١) وهي قيمة معنوية عند المستوى المعنوي (٠,٠٥)، وقد فسرت معامل التحديد (R^2) ما نسبته (١١,٢٪) من التباين الحاصل في الإدارة الاستراتيجية، أما النسبة المتبقية والبالغة (٨٨,٨٪) فتعود إلى متغيرات أخرى، وأن قيمة (β_1) قد بلغت (٠,٢٨٦) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في المشاركة في فرق العمل بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في الإدارة الاستراتيجية بمقدار (٠,٢٨٦)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (٤,٠٣٦) بأنها قيمة معنوية عند المستوى المعنوي (٠,٠٥)، وتشير قيمة الثابت (B_0) إلى وجود الإدارة الاستراتيجية بمقدار (٢,٥١٣) حتى لو كانت قيمة المشاركة في فرق العمل صفراً.

الجدول 3-15 يبين تأثير أبعاد تمكين العاملين في الإدارة الاستراتيجية

الإدارة الاستراتيجية				المتغير المستقل
R^2	F-test	B_1	الثابت- B_0	المتغير المعتمد

١٠,١ %	14.437 Sig.(0.000)	0.240 t(3.800) Sig.(0.000)	2.689 t(10.761) Sig.(0.000)	تفويض الصلاحيات	أبعاد تمكين العاملين
١٧,٨ %	27.979 Sig.(0.000)	0.289 t(5.290) Sig.(0.000)	2.538 t(12.143) Sig.(0.000)	المشاركة في اتخاذ القرار	
٩,٩ %	14.138 Sig.(0.000)	0.289 t(3.760) Sig.(0.000)	2.437 t(7.643) Sig.(0.000)	التمكين النفسي	
40.2 %	86.192 Sig.(0.000)	0.457 t(9.318) Sig.(0.000)	1.981 t(11.050) Sig.(0.000)	بيئة العمل	
١١,٢ %	١٦,٢٩١ Sig.(0.000)	٠,٢٨٦ t(4.036) Sig.(0.000)	2.513 t(9.027) Sig.(0.000)	المشاركة في فرق العمل	

** المعنوية العالية عندما تكون القيمة الاحتمالية $F_{(0.05;1,129)} = 3.915$ N= 131 (Sig. ≤ 0.05)
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

وتأسيساً على نتائج تحليل الإنحدار فإنه يمكن القول بقبول فرضية الرئيسة الثالثة التي تنص على أنه "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى ٠,٠٥ لعدد من أبعاد تمكين العاملين البشرية في الإدارة الاستراتيجية".

ثالثاً: اختبار فرضية التباين:

لاختبار الفرضية الرئيسة الثالثة والمسماة بفرضية التباين تم اللجوء إلى استخدام معامل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، لكونه الأداة الإحصائية المناسبة للتعرف على الفروق بين متغيرات الدراسة وأبعادها، حيث يتم قبول قيمة الخطأ الإحصائي لمعنوية التباين لغاية (٠,٠٥)، وكما يأتي:

□- الاختبار على المستوى الكلي: يشير الجدول (16-3) إلى تحليل التباين الأحادي والمتصل بمدى وجود فروق ذات

دلالة إحصائية لمتغير الإدارة الاستراتيجية يمكن أن تعزى لمتغير أبعاد تمكين العاملين وبحسب آراء المستجيبين الدراسة.

وقد دلت نتائج هذا الاختبار على وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في متغير الإدارة الاستراتيجية وأن هذه

الفروق تعزى إلى أبعاد تمكين العاملين وبحسب آراء المستجيبين، وبلغت قيمة معامل التباين (F) المحسوبة (٣,٠٢٥)

وهي دالة معنوياً بمقارنتها بقيمتها الجدولية والبالغة (1.528) وبدرجات حرية (90، 40) وبمستوى دلالة محسوب الذي بلغت قيمته (0.001). ومعنى ذلك أن الدوائر المدروسة تتباين في عملية الإدارة الاستراتيجية تبعاً لتباين تركيزها على أبعاد تمكين العاملين في أثناء أدائها لأنشطتها المختلفة في بيئتها.

الجدول 16-3 يبين مؤشر التباين الأحادي على المستوى الكلي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة P- Value
الإدارة الاستراتيجية	بين المجموعات	١٥,٩٥	٤٠	٠,٣٩٩	٣,٠٢٥	٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	١١,٨٦	٩٠	٠,١٣٢		
	المجموع	٢٧,٨٢	١٣٠			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي (F_(0.05,40,90)=1.528،N=131)

□- الاختبار على المستوى الجزئي:

لتعزيز التحليل حسب المؤشر الكلي تم إجراء الاختبار بين كل بُعد من أبعاد تمكين العاملين وبين الإدارة الاستراتيجية للتعرف على أي من تلك الأبعاد تسهم بأقل أو بأعلى مستوى في إحداث التباين بالإدارة الاستراتيجية لدى عينة الدراسة، حيث تشير النتائج في الجدول (17-3) إلى وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية للتجديد الاستراتيجي يمكن أن تعزى إلى أبعاد تمكين العاملين وبصورة منفردة لكل بعد منها. ويستدل من قيم مستوى المعنوية المحسوبة (P-Value) التي بلغت (٠,٠٠٠)، (٠,٠٠٤)، (٠,٠٠٦)، (٠,٠٠٠)، و(٠,٠٠٦) لكل من بعد تفويض الصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرار، والتمكين النفسي، وبيئة العمل والمشاركة في فرق العمل وعلى التوالي التي كانت أقل من قيمة مستوى المعنوية الفرضي للدراسة والبالغة (٠,٠٥). ويدعم معنوية الفروق قيمة معامل التباين (F) المحسوبة والتي بلغت على التوالي (2.897)،

(2.099)، (2.009)، (5.225) و (1.975) وجميعها دالة معنوياً عند مقارنتها بقيمة (F) الجدولية والبالغة (١,٥٨٠). وبالرجوع إلى قيم المؤشرات الإحصائية المذكورة في هذا التحليل ولكل من (P-Value) و (F) نجد أن بعد بيئة العمل المشاركة في اتخاذ القرار هي أكثر الأبعاد إسهاماً في ظهور الفروق المعنوية ب الإدارة الاستراتيجية وللعينة المدروسة، وكانت بعد المشاركة في فرق العمل هي الأقل إسهاماً في ذلك وبحسب معطيات التحليل.

الجدول 17-3 يبين مؤشر التباين الأحادي على المستوى الجزئي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	P- قيمة Value
تفويض الصلاحيات	بين المجموعات	22.09	29	0.76	2.897	0.000
	داخل المجموعات	26.56	101	0.26		
	المجموع	48.66	130			
المشاركة في اتخاذ القرار	بين المجموعات	22.39	29	0.77	2.099	0.004
	داخل المجموعات	37.15	101	0.37		
	المجموع	59.53	130			
التمكين النفسي	بين المجموعات	12.03	29	0.42	2.009	0.006
	داخل المجموعات	20.85	101	0.21		
	المجموع	32.88	130			
بيئة العمل	بين المجموعات	32.19	29	1.11	5.225	0.000
	داخل المجموعات	21.45	101	0.21		
	المجموع	53.64	130			
المشاركة في فرق العمل	بين المجموعات	13.78	29	0.48	1.975	0.007
	داخل المجموعات	24.31	101	0.24		
	المجموع	38.10	130			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي ($F_{(0.05,40,90)}=1.580, N=131$)

وتأسيساً على نتائج التباين السابقة فإنه يمكن قبول الفرضية الرئيسة الثالثة والتي تنص على أنه "تباين الدوائر المبحوثة في الإدارة الاستراتيجية تبعاً لتباين مستويات تركيزها على عدد من أبعاد تمكين العاملين".

رابعاً: اختبار فرضية الفروقات:

تم استخدام اختبار (Independent – Samples t-Test) للتعرف على الفروقات بين متغيرات الدراسة تبعاً للسمات الشخصية التي تتكون من فئتين فقط مثل الجنس. كما تم استخدام اختبار التباين باتجاه واحد أو التباين الأحادي (One - Way ANOVA) للتعرف على الفروقات الإحصائية بين متغيرات الدراسة تبعاً للسمات الشخصية التي تتكون من أكثر من فئتين كالعمر والمؤهل العلمي وغيرها. وعليه فإن نتائج هذه الاختبارات تشير إلى الآتي:

□. الفروقات حسب سمة الجنس:

تم اعتماد اختبار (Independent – Samples t-Test) للتعرف على الفروقات بين فئات سمة الجنس تجاه متغيرات الدراسة كونها تتكون من فئتين فقط (الذكور والإناث). وتظهر نتائج التحليل في الجدول (١٨-٣) إلى أن قيم (t) المحسوبة بأبعاد تمكين العاملين البالغة (٠,١٧٨) تقل من قيمتها الجدولية البالغة (1.979) بدرجة حرية (129)، وقيمة (t) المحسوبة ل الإدارة الاستراتيجية البالغة (٠,٤٣٢) والتي كانت تقل عن قيمتها الجدولية البالغة (١,٩٧٩) وبدرجة حرية (١٢٩)، وبدلالة قيم المتوسطات الحسابية والتي بلغت (٣,٨٦) للذكور و(٣,٨٥) للإناث لدى متغير أبعاد تمكين العاملين، و(٣,٦٤) للذكور و(٣,٦١) للإناث لدى متغير الإدارة الاستراتيجية، مما يشير إلى عدم وجود فروقات معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة تجاه كل من متغير أبعاد تمكين العاملين و الإدارة الاستراتيجية تبعاً لاختلاف سمة الجنس بين أفراد العينة. ويمكن تأكيد ذلك من خلال قيم مستوى المعنوية المحسوبة (P-Value) والتي بلغت (٠,٨٥٩، ٠,٦٦٧) وعلى التوالي وهي أكبر من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة البالغة (٠,٠٥)، وهذا يدل على عدم معنوية الفروقات تجاه متغيرات الدراسة والتي يمكن أن تعزى لسمة الجنس.

الجدول 18-3 يبين الفروقات حسب سمة الجنس

متغيرات الدراسة	فئات المقارنة	المتوسطات	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	P-Value
أبعاد تمكين العاملين	الذكور (65)	3.86	0.487	0.178	0.859
	الإناث (66)	3.85	0.388		
الإدارة الاستراتيجية	الذكور (65)	3.64	0.542	0.432	0.667
	الإناث (66)	3.61	0.372		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي $t(0.05;129)=1,979$

□. الفروقات حسب سمة العمر:

تبين من النتائج في الجدول (3-19) والمتصلة بتحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروقات حسب سمة العمر عدم وجود فروقات معنوية بين العينة المبحوثة تجاه المتغير الإدارة الاستراتيجية، إذ إن قيم (F) المحسوبة (١,١٩٠) أقل من القيمة الجدولية (٢,٦٧٦) وبدرجة حرية (٣, ١٢٧)، وقيمة (P-Value) تساوي (٠,٣١٦)، وهي أكبر من مستوى المعنوية الفرضي للدراسة والبالغة (٠,٠٥)، مما يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة تجاه الإدارة الاستراتيجية تبعاً لاختلاف سمة العمر بين أفراد العينة، وأما بالنسبة لأبعاد تمكين العاملين فإنه توجد فروقات معنوية لكون قيمة (P-Value) أقل من مستوى المعنوية الفرضي للدراسة والبالغة (٠,٠٥).

الجدول 3-19 يوضح الفروقات حسب سمة العمر

متغيرات الدراسة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
أبعاد تمكين العاملين	بين المجموع	3	٠.515	٢,٧٩٦	٠,٠٤٣
	داخل المجموع	127	٠.184		
	المجموع	130			
الإدارة الاستراتيجية	بين المجموع	3	٠.254	١,١٩٠	٠,٣١٦
	داخل المجموع	127	٠.213		
	المجموع	130	٠.515		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي $F_{(0.05, N=131)}=2.676,3$ (127)

□ الفروقات حسب سمة التحصيل الدراسي:

تم اعتماد اختبار (Independent – Samples t-Test) للتعرف على الفروقات بين فئات التحصيل الدراسي تجاه متغيرات الدراسة كونها تتكون من فئتين فقط (البكالوريوس والماجستير). وتظهر نتائج التحليل في الجدول (٢٠-٣) إلى أن قيم (t) المحسوبة أبعاد تمكين العاملين البالغة (٠,٣٧٨) تقل من قيمتها الجدولية البالغة (1.979) بدرجة حرية (129)، وقيمة (t) المحسوبة ل الإدارة الاستراتيجية البالغة (٠,٣٥٠) التي كانت تقل عن قيمتها الجدولية البالغة (١,٩٧٩) وبدرجة حرية (١٢٩)، وبدلالة قيم المتوسطات الحسابية التي بلغت (٣,٦٣) للبكالوريوس و(٣,٥٦) للماجستير لدى متغير أبعاد تمكين العاملين، و(٣,٨٥) للبكالوريوس و(٣,٩١) للماجستير لدى متغير الإدارة الاستراتيجية، مما يشير إلى عدم وجود فروقات معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة تجاه كل من متغير أبعاد تمكين العاملين و الإدارة الاستراتيجية تبعاً لاختلاف سمة التحصيل الدراسي بين أفراد العينة، ويمكن تأكيد ذلك من خلال قيم مستوى المعنوية المحسوبة (P-Value) التي بلغت (٠,٧٠٦، ٠,٧٢٧) وعلى التوالي وهي أكبر من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغة (٠,٠٥)، مما يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة تجاه كل من متغيرات أبعاد تمكين العاملين والتجديد تبعاً لاختلاف سمة المؤهل العلمي بين أفراد العينة.

الجدول 20-3 يوضح الفروقات حسب التحصيل الدراسي

متغيرات الدراسة	فئات المقارنة	المتوسطات	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	P-Value
أبعاد تمكين العاملين	البكالوريوس (١٢٤)	3.63	0.469	٠,٣٧٨	٠,٧٠٦
	الماجستير (٧)	3.56	0.350		
الإدارة الاستراتيجية	البكالوريوس (١٢٤)	3.85	0.441	٠,٣٥٠	٠,٧٢٧
	الماجستير (٧)	3.91	0.394		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي $t_{(0.05;129)}=١,٩٧٩$

□. الفروقات حسب عدد السنوات الخدمة الاجمالية :

تبين من النتائج في الجدول (٢١-٣) والمتصلة بتحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروقات حسب عدد السنوات الخدمة الاجمالية عدم وجود فروقات معنوية بين العينة المبحوثة تجاه كل من متغيرات أبعاد تمكين العاملين و الإدارة الاستراتيجية، إذ إن قيم (F) المحسوبة لكل منها قد بلغت (١,٩٠٦، ١,٠٢٥) على التوالي التي كانت تقل عن قيمتها الجدولية البالغة (٢,٤٤٤) وبدرجة حرية (٤, ١٢٦)، وبدلالة قيم مستوى المعنوية المحسوبة (P-Value) والتي بلغت (٠,٣٩٧، ٠,١١٤) على التوالي وهي أكبر من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة البالغة (٠,٠٥)، مما يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة تجاه كل من متغيرات أبعاد تمكين العاملين و الإدارة الاستراتيجية تبعاً لاختلاف عدد السنوات الخدمة الاجمالية بين أفراد العينة.

الجدول 21-٣ يوضح الفروقات بحسب عدد السنوات الخدمة الاجمالية

متغيرات الدراسة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
أبعاد تمكين العاملين	بين الجميع	4	.355	١,٩٠٦	٠,١١٤
	داخل الجميع	126	.187		
	المجموع	130	-		
الإدارة الاستراتيجية	بين الجميع	4	.219	١,٠٢٥	٠,٣٩٧
	داخل الجميع	126	.214		
	المجموع	130	-		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي (F(0.05،N=131)=2.444,4(126)

وتأسيساً على نتائج تحليل الفروقات السابقة بين متغيرات الدراسة تبعاً للسمات الشخصية لأفراد العينة تبين عدم وجود فروقات معنوية في كل من متغيرات أبعاد تمكين العاملين و الإدارة الاستراتيجية. حيث يكون مصدرها السمات الشخصية للأفراد المستجيبين، وعليه يتم رفض الفرضية الرئيسة السادسة التي تنص على أنه "توجد فروقات معنوية ذات دلالة إحصائية

لدى المستشفيات المبحوثة تجاه متغيرات الدراسة تبعاً لاختلاف سماتهم الشخصية " وقبول بالفرضية البديلة التي تنص على أنه (لا توجد فروقات معنوية ذات دلالة إحصائية لدى العينة المبحوثة تجاه متغيرات الدراسة تبعاً لاختلاف سماتهم الشخصية).

الفصل الرابع

عرضت الدراسة محاولة منهجية في تشخيص وتحليل مجموعة من المتغيرات الرئيسة والفرعية، ووردت في مخطط الدراسة. وبناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج، يعرض الفصل الحالي أهم الاستنتاجات والتوصيات والدراسات المستقبلية التي قدمتها الدراسة وذلك من خلال مبحثين، وهما:

المبحث الأول : الاستنتاجات

المبحث الثاني : المقترحات والدراسات المستقبلية

المبحث الأول

الاستنتاجات

- . بينت نتائج الدراسة اتفاق عينة الدراسة على أن مفهوم الاستراتيجية له أهمية كبيرة في ترسيخ تمكين العاملين لدى المهندسين بالمديرية حيث ان المديرية تعمل على منح مزيد من الصلاحيات واطاحتها لهم في أداء أعمالهم، وأشراكهم عمليات اتخاذ القرارات ذات العلاقة بأعمالهم، ومنحهم الثقة الكافية لادائها، والعمل بروح فريق العمل.
- . اوضحت نتائج التحليل الى وجود العلاقة ارتباطية طردية موجبة بين مفهوم الإدارة الاستراتيجية ب تمكين العاملين الأمر الذى يشير الى ثقة المديرية في قدرات العاملين على أداء المهام الموكلة لهم بكفاءة واطاحة مساحة مناسبة من الحرية للعاملين في تحديد الأسلوب المناسب لانجاز أعمالهم.
- . اوضحت نتائج التحليل الى وجود العلاقة ارتباطية طردية موجبة وقوية بين مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات من حيث ان الإدارة تعمل على دعم وتشجيع العاملين على المشاركة وعلى ابداء آرائهم في تخطيط وتنفيذ العمل وتوفير ما يلزم من المعلومات لأداء أعمالهم .

- . وبينت نتائج التحليل الى وجود العلاقة ارتباطية طردية موجبة بين مفهوم الإدارة الاستراتيجية والتمكين النفسي للعاملين بالمديرية من خلال زيادة الثقة المديرية العاملين بأنفسهم وتشجيعهم على إبداع والابتكار، وبتقدير المديرية للعاملين عند انجاز أعمالهم وتحفيزهم ودعمهم.
- . كما اوضحت نتائج التحليل الى وجود العلاقة ارتباطية طردية موجبة وقوية بين مفهوم الإدارة الاستراتيجية وما توفره المديرية من بيئة عمل جاذبة ومحافضة على ما تملكه المديرية من موارد بشرية حيث تهتم الشركة بتطوير الثقافة التنظيمية الخاصة بها وتشجع العاملين على النمو والتحسين المستمر والتعليم الذاتي.
- . أوضحت نتائج التحليل الى وجود العلاقة ارتباطية طردية موجبة وقوية بين مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومشاركة العاملين في فرق العمل من خلال دعم المديرية تشكيل فرق العمل في حل المشكلات التي تواجههم بما يؤدي إلى أن تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المديرية.

المبحث الثاني

المقترحات والدراسات المستقبلية

من واقع النتائج الدراسة، تتمثل أهم التوصيات في الأتي:

- ينبغي على المديرية تعزيز وتفعيل دور العاملين ومشاركتهم بشكل فعّال في جميع أنشطة المديرية، واستغلال قدراتهم بما يعزز مصلحة المديرية ويساهم في الاستفادة من خبراتهم المتراكمة في بناء استراتيجياتها المستقبلية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية .
- ينبغي على إدارة المديرية أن تتابع التغيرات التي تحدث في البيئة المحلية والعالمية، وذلك للاستفادة من تأثيراتها في تطوير أنشطتها. كما ينبغي أن تمنح الفرصة للعاملين من خلال إتاحة مساحة حرية لهم في تحديد الأسلوب المناسب لإنجاز مهامهم، والمساهمة في تحديد المشكلات ذات الأثر الطويل المدى وتشخيص الفرص المتاحة، وذلك للاستفادة من قدراتهم في مواجهة التحديات المستقبلية .

- ينبغي بناء جدار من الثقة بين إدارة المديرية والعمالين، وذلك من خلال تشجيع العاملين وتحفيزهم على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، بما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمديرية والأولويات الاستراتيجية على المدى البعيد. يجب أيضًا أن يتم إشراك العاملين في تخطيط وتنفيذ الأعمال، وأن تُسمح لهم بتعبير آرائهم في هذه العملية .
- يجب على المديرية أن تعدّ التفاعل مع العاملين كنظام مترابط ومتناغم من خلال توفير الإمكانيات والبرامج الضرورية لزيادة ثقتهم بأنفسهم وتشجيعهم على الإبداع وأداء أعمالهم بشكل طبيعي، مع الابتعاد عن التوتر والضغط النفسي.
- ينبغي على المديرية العمل على تعزيز كفاءة العاملين من خلال الاهتمام ببرامج التدريب وتطوير بيئة العمل، وتعزيز الثقافة التنظيمية التي تعزز نمو العاملين وتحسينهم بشكل مستمر، وتشجيع التعلم الذاتي، وضمان أن يتم تنفيذ مهامهم بدقة واتقان.
- يجب أن تعمل المديرية بجهود مكثفة لتحسين تكوين فرق العمل، وذلك لضمان توجد الثقة بين أعضاء الفرق داخل المديرية، ولتمكين تلك التشكيلات من تنفيذ القرارات المتخذة وحل المشكلات التي تواجهها.

الدراسات المستقبلية

- استراتيجيات التمكين المستدام وتأثيره على الأداء التنظيمي في المستقبل.
- تأثير التكنولوجيا الرقمية على الإدارة الاستراتيجية وتمكين العاملين في العصر الرقمي.
- تأثير الابتكار والإبداع في الإدارة الاستراتيجية على تمكين العاملين في الاقتصاد المعرفي.
- أثر التمكين العاملين على القيم الاستراتيجية .
- دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التمكين العاملين عن طريق الإدارة الاستراتيجية .
- استراتيجيات تنمية المواهب وتأثيرها على تمكين العاملين في المنظمات المستدامة.

المصادر والمراجع

أولا : قائمة المصادر والمراجع بالعربية

أ- الرسائل وأطاريح الجامعة :

- . أبو ربيع ، عرفات سعيد ، (٢٠١٩)، " دور التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية "، لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة
- . ادم قوز ، عبد الله احمد، (٢٠١٦) ، "التمكني الإداري وأثره على الولاء التنظيمي دراسة على عينة من المصارف التجارية السودانية)، درجة الماجستير العلوم في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
- . اكرام ، زغوة ، (٢٠٢١)، أثر الإدارة الاستراتيجية على تحقيق السبق التنافسي -دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي - BEA- أم البواقي -، شهادة الماجستير تخصص التسيير الاستراتيجي للمؤسسة عمل، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي
- . أبلوي ، محمد سليمان، (٢٠٠٨) ، "التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه-المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، شهادة الماجستير في الإدارة التربوية في قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة،

□. الطراونة، احسين أحمد، (٢٠٠٦)، "العلاقة بين "التمكين الإداري" و فاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري

المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن"، الشهادة الماجستير أكاديمي في قسم الأصول و الإدارة التربوية – كلية

العلوم التربوية

□. العقرباوي، ياسمين مصلح، (٢٠١٥)، "مستوى الإدارة الاستراتيجية التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية

وعلاقتها بالوء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، الماجستير في التربية تخصص الإدارة والقيادة التربوية، كلية

العلوم التربوية جامعة الشرق الأوسط

□. الكعبي، سهام مطشر، (٢٠١٨)، "برنامج التمكين النفس للمرأة القيادية في الدولة العراقية"، جامعة بغداد-

مركز دراسات المرأة

□. المفلوح، فاتن محمود، (٢٠١٦)، "تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الاسلامية بغزة"،

شهادة الماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا – غزة

□. النجاح و حسين، حر، بن موفق، (٢٠٢١)، "الإدارة الاستراتيجية و دورها في تحقيق الإبداع الإداري"،

رسالة الماجستير في العلوم السياسة، تخصص سياسات العامة

□□. ألوطان، محمد سامي دعير، (2019)، "واقع الإدارة الاستراتيجية في وزارة الشباب والرياضة العراقية"، بحث

منشور في التخطيط الاستراتيجي، قسم إدارة الأعمال – كلية العلوم الإدارية،

□□. أم السعد، هباز، (٢٠١٣)، "أثر البيئة على الإدارة الاستراتيجية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية،

شهادة لسانس أكاديمي في العلوم الاقتصادية تخصص: تحليل اقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير قسم: العلوم الاقتصادية

١٢. آمال، ضيف (٢٠١٨)، "آليات التوجه الاستراتيجية نحو بناء الجامعة الريادية" - دراسة حالة جامعة محمد

بوضياف بالمسيلة، شهادة الماجستير أكاديمي، جامعة محمد بوضياف – المسيلة، كلية : العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

١٣. أحمد، مرهون، (٢٠١٨)، "دور التمكين في تعزيز قدرة العاملين على الإبداع الإداري"، دراسة ميدانية بمؤسسة

الرقابة التقنية للبناء CTC بوكالتي برج بوعريريج والمسيلة، شهادة الماستر الاكاديمي في تخصص: تنمية الموارد

البشرية، جامعة محمد بوضياف المسيلة

١٤. أيوب و علوان ، تغريد جليل ، أمل حسن ، (٢٠٢١) " دور الإدارة الاستراتيجية في مستقبل منظمات

الأعمال"، بحث مكتبي،

١٥. بركاس وبوجعاط، و داد، صباح، (٢٠١٧)، "دراسة تحليلية لمساهمة التمكين في تعزيز مشاعر الرضا الوظيفي

لدى الممرضين " -دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية مجدوب السعيد بالطاهير، الشهادة الماستر في علوم

التسيير تخصص التسيير الموارد البشرية

١٦. بشري، علوي، (٢٠٢٠)، " استراتيجيات التمكين العاملين وفعاليتها في تفويض السلطة"، دراسة ميدانية ببلدية

النشمانية -ولاية قالمة، شهادة الماستر في علم اجتماع تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

١٧. بوسالم، أبوبكر، (٢٠١٣)، "دور سياسة تمكين عاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة" دراسة ميدانية على

شركو سوناطيراك البترولية، شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة،

١٨. بوفغزو و بلمولاي، رميساء، لمياء، (٢٠٢٠)، "دور استراتيجيات تمكين الموارد البشرية في التقليل من مقاومة

التغيير التنظيمي"، دراسة حالة بالمركز الجامعي عبد احلفيظ بوالصوف -ميلة-، شهادة الماجستير أكاديمي في علوم

التسيير تخصص "ادارة أعمال"

١٩. تبيدي، محمد حنفي محمد نور، (٢٠١٠)، "أثر الإدارة الاستراتيجية علي كفاءة وفعالية الأداء"، (دراسة قطاع

الاتصالات السودانية)، رسالة شهادة الماجستير في الإدارة الأعمال، مدرسة العلوم الإدارية،

□□. تلباني و بدير، نهاية عبدالمهدي، رامز عزمي، (٢٠١٠)، "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في جامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، الشهادة الماجستير في الإدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية،

قسم الإدارة الأعمال

□□. ثابت، سلوى سليم، (٢٠٢١)، "دور الإدارة الاستراتيجية في إدارة الازمات والكوارث في بلديات شمال قطاع غزة"، بحث منشور.

□□. جعبري، دعاء عبدالعزيز، (٢٠١٠)، "واقع تمكين العاملين في جامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة

الغربية من وجهة النظر عامليها الإداريين"، شهادة الماجستير في الإدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا

والبحث العلمي في جامعة الخليل

□□. جميلي، مطر بن عبد الحسن، (٢٠٠٨)، الانماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي

مجلس الشورى) رسالة الماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف، العربية للعلوم الامنية.

□□. جنذب، عبد الوهاب احمد علي، (٢٠١٣)، أثر التوجهات الاستراتيجية الإبداعية والاستباقية في التطوير

المنتجات الجديدة -، رسالة شهادة الماجستير في الإدارة الأعمال، كلية الأعمال جامعة الشرط الاوسط

□□. حامد و حمداني، التاج محمد محمد علي، حسام الدين مصطفى، (٢٠١٩)، "أثر الإدارة الاستراتيجية في

تمكين العاملين"، دراسة حالة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء:، بحث منشور، تخصص أعمال المؤسسات،

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ٢٠١٨/٢٠١٩

□□. حسن، نسيمان ماهر زكي، (٢٠١١)، "التمكين الإداري و عائلته بإبداع العاملين الإداريين في الجامعات

الفلسطينية بقطاع غزة." رسالة الماجستير في إدارة الأعمال. جامعة الأزهر. كلية العلوم الاقتصاد والعلوم

الإدارية. غزة..

□□. حكيم، بوشندوقة، (٢٠١٩)، "ما واقع الإدارة الاستراتيجية على مستوى التعااضدية العامة للامن الوطني"

، رسالة الماجستير، تخصص أعمال المؤسسات، العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،

□□. حليلة و يمينة، عبد المؤمن ، قوفي، (٢٠١٥)، "استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تشجيع الإبداع

التنظيمي دراسة حالة الوكالة التجارية المؤسسة اتصالات الجزائر بعين بسام"، شهادة الماستر في العلوم علوم

التسيير تخصص: إدارة الأعمال الاستراتيجية، جامعة أكلي محند أولحاج- بالبوية

□□. خليل و الشاعر، نبيل سعد ، جيهان عزت السيد محمد ، (٢٠٢١)، "موقوفات التمكين الإداري لمدير المدرسة

المصرية وسبل مواجهتها"، حيث مشتق من رسالة حيث مشتق من رسالة الدكتوراه الفلسفة في التربية

تخصص إدارة تربوية وسياسات التعليم، بحث منشور، ٢٦ ابريل

□□. دلال و زينب ، رضا ، فلتان، (٢٠٢١) "دور تمكين الموارد البشرية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي"،

شهادة الماجستير أكاديمي في علوم التسيير تخصص: إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير قسم علوم التسيير

□□. زبلان، رشيدة، (٢٠٢٠) ، "دور التمكين الإداري في تحسين الأداء المؤسسي"، دراسة حالة شركة

سي ابراهيم بن بريك للفالحة - SPA بنر ولد خليفة -، شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص:

إدارة أعمال، جامعة الجياللي بونعامه خميس مليانة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

□□. زعيبي، رحمة، (٢٠١٤)، "أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور

بطاقة الأداء المتوازن)" دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص

التسيير الاستراتيجي للمنظمات، ٢٠١٤

□□. الزهراء، يمحمدي فاطمة، (٢٠١٩)، تطبيق الإدارة الاستراتيجية بين النظري والواقع: دراسة ميدانية بكلية

العلوم الإنسانية والاجتماعية -جامعة ٨ ماي ١٩٤٥ قالمة -، رسالة شهادة الماجستير في علم اجتماع تنظيم

وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

□□. سليطين ،سوما علي ، (٢٠٠٧) ،"الإدارة الاستراتيجية و أثرها في رفع أداء المنظمات الأعمال : دراسة ميدانية على منظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، رسالة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد،

□□. سمية و الرحمان ، لوانشى ، ضيف الله ،(٢٠٢١). "إسهام الادارة الاستراتيجية للوارد البشرية في تحقيق الحكومة في مؤسسات التعليم العالي", دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة - شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص :ادارة المالية

□□. شجاع ،مؤنس أسعد مسلط ،(٢٠٢٢)،" دور الإدارة الاستراتيجية في ترقية الأداء بالاتحادات الرياضية بالمملكة العربية السعودية (اتحاد كرة القدم واتحاد الفروسية)، بحث منشور

□□. الصليبي ،عمر ،(٢٠١١)،" تحليل واقع الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية الفلسطينية في منطقة رام الله والبيرة، بحث منشور عضو هيئة التدريس في جامعة القدس .

٣٨. عبد الباقي ،بويكر ،(٢٠١٧)،"واقع الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، دراسة حالة مؤسسة الظهرة VIPبمستغانم، الشهادة الماستر اكاديمي جامعة عبد الحميد بن باديس -مستغانم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية

٣٩. عبدالعال ،ماجد محمد إبراهيم ،(٢٠١٢)،" دور أبعاد التمكين الإداري في تحسين عملية اتخاذ القرارات بالتطبيق على جامعة المنوفية"، شهادة الماستر، تخصص: أصول التربية قسم التربية - كلية التربية جامعة مدينة السادات،

٤٠. عسيري و حسنين ، (٢٠١٩)حسن بن عمي جابر ، محمد أبو القاسم محمد ، أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي "دراسة ميدانية عمى بمدينة محابل عسير، بحث منشور، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية

٤١. علال، رمزي، (٢٠٢٠)، "التكبن الاداري وعلاقته بالارتباط الوظيفي للعاملين"، دراسة ميدانية بمصالح بلدية حمام

الضلعة – ولاية المسيلة، شهادة الماجستير أكاديمي تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل، ٢٠٢٠

٤٢. عماد، مساعدي، (٢٠٢٠)، "أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات

الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات"، شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

تخصص علوم تسيير

٤٣. عمر، معلم، (٢٠١٦)، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: دراسة ميدانية مديرية التعمير والهندسة المعمارية

والبناء لولاية إدارر-، رسالة شهادة الماجستير مهني تخصص التسيير الاستراتيجي للمؤسسة عمل، كلية علوم التسيير

والعلوم الاقتصادية و العلوم التجاري

٤٤. غريب، أيمن فاروق، (٢٠٢١)، " دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين القدرة التنافسية بالتطبيق على قطاع

البنوك في سلطنة عمان، "بحث منشور

٤٥. فاروق و خولة، راشد محمد، خليل، (٢٠٢٠)، "الإدارة الاستراتيجية و أثرها على أداء المورد البشري: دراسة

حالة لعينة من البنوك على مستوى ولاية إدارر) ، رسالة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوملا، التجارية

وعلوم التسيير،

٤٦. فريد، عميور، (٢٠١٦)، " واقع تمكين الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، دراسة حالة

المؤسسة المينائية جن جن-جيجل، شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص: تسيير الموارد البشرية

٤٧. قسوم، سعاد، (٢٠١٩) "دور التمكين الإداري في الأداء الوظيفي"، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك محطة

الضح، شهادة ماستر تخصص علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

٤٨. كيلاني ، صونية ، (٢٠٠٧)، "مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية"، بحث كمتطلب تكميلي للحصول على درجة الماجستير في العلوم الاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة،
٤٩. لطيفة، برني ،(٢٠١٥)، "أثر التمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية"، شهادة الدكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية تخصص : اقتصاد وتسيير المؤسسة .
٥٠. لعور، عاشور،(٢٠١٤)، "التمكين النفسي وتأثيره على المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية"- دراسة ميدانية بالمديرية الولائية لسعيدة -، الشهادة الماستر في علوم التسيير تخصص السلوك تنظيمي، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قسم علم النفس وعلوم التربية بيئة والأرطفونيا .
٥١. محمد، ولد جن سيد،(٢٠١١)، " أهمية التمكين العاملين في تدعيم أداء المؤسسة"، دراسة الحالة المؤسسة الموريتانية للنقل البحري الشهادة الماجستير في العلوم التسيير فرع الإدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم الإدارة الأعمال
٥٢. محمدية، عمر جهاد عبدالرحيم،(٢٠١٦)، "أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين"، دراسة الحالة في هيئة تنشيط السياحة الاردنية " الماجستير في إدارة الأعمال كلية الأعمال جامعة الشرق الاوسط
٥٣. مسعودة، عبد الكريم هاجر،(٢٠١٧). " التحالفات الاستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص الإدارة الأعمال المنظمات، جامعة محمد بوضياف المسيلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير
٥٤. معراج، قدرى أحمد،(٢٠١٥)، "أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي" دراسة ميدانية "بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك - بسكرة -"، شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص: تسيير الموارد البشرية

٥٥. مقيّم خالدي، و صبري ، حسينة ، (٢٠٢٢) ، أثر الإدارة الاستراتيجية على تحسين الأداء بمؤسسة تكرير النفط بسكيكدة، بحث منشور، ٢٠٢٢

٥٥. منال والآخرين، زهاني وهيبه و غندير أية،(٢٠٢٢)، " أثر الإدارة الاستراتيجية في تمكين العاملين، دراسة حالة عينة من المؤسسات الصناعية بولاية الوادي، شهادة الماستر اكايمي في علوم اقصادية والتجارية وعلوم التيسير،

٥٦. نعمون، ايمان، (٢٠١٨) ، "تحليل أثر تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية" -، أطروحة مقدمة شهادة الدكتوراه في اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير الاوسط

٥٧. نورة و حنان و مروة ، زرزور ، دغمة ، محلوس ، (٢٠٢١) ، "أثر القيادة التحوييمية عمى تمكين العممين دراسة ميدانية بمؤسسة دقيق سوف بالوادي، متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ميدان العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التيسير التخصص: إدارة أعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.

٥٨. هاجري ، عذارى سعود ،(٢٠١١) ، " أثر التمكين الإبداع في تحسين أداء العاملين " ، دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، شهادة الماجستير فيالإدارة الأعمال، كلية الأعمال جامعة الشرق الاوسط

٥٩. وردة، مرقاق،(٢٠١٥) ، "واقع الإدارة الاستراتيجية في العليم العالي، دراسم ميدانية بجمع سويداني بوجمة - جامعة ٨ ماي ١٩٤٥ ، شهادة الماستر أكاديمي في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية قسم علم الاجتماع،

٦٠. وليد ، بن ناجي ،(٢٠١٥) ، " تمكين المورد البشري وعلاقته بالإبداع الإداري " ، دراسة ميدانية بكلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة محمد خيضر -بسكرة -" شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم

٦١. وهبه ،هاني عبد الكريم،(٢٠٠٨) ، "واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها"، شهادة الماجستير قسم أصول التربية (إدارة تربوية) بكلية التربية في الجامعة الإسلامية بغزة

٦٢. يوسف، بورزق، (٢٠١٩)، "التمكين الوظيفي للعاملين وعلاقته بجودة الحيات في العمل، "دراسة ميدانية على عينة من أساتذة التعليم الثانوي بمدينة مستغانم"، شهادة الدكتوراه علوم تخصص: علم النفس العمل والتنظيم كلية العلوم الاجتماعية قسم علم النفس

ب : الدوريات والمجلات

- أبو غنيم، أزهار نعمة، (٢٠١٥)، "دور المظاهر الاستراتيجية لتقويم أداء الموارد البشرية في تحسين إنتاجية العمل"، دراسة تطبيقية في معمل سمنت الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية
- أغا، صالح أسعد، (٢٠١٨)، "متطلبات التمكين الإداري لدى رؤساء الأقسام بجامعة الأزهر وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرارات"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية - للمجلد الثالث - ع (٩) حزيران
- ألتباني و بدير و الرقب، نهاية*، ورامز، وأحمد، (٢٠١٣)، "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية) المجلد ٢٧ (٤)،
- ألجهني، تهناني محمد، (٢٠٢٠)، "التمكين الوظيفي أيدافو، فوائده والعوامل المؤثرة في تطبيق و في منظمات العمل" باحثة الدكتوراه في تخصص علم الاجتماع قسم الدراسات الاجتماعية جامعة الملك سعود،
- ألزهرة و احمد، عيسات فطيمة، د : جميل، (٢٠١٩)، "التمكين الإداري كمدخل حديث لتحقيق جودة الخدمة التعليمية في الجامعة الجزائرية" -دراسة استطلاعية على عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية مجلة - العلوم الاقتصادي والتسيير والعلوم التجاري المجلد: ٢١ / العدد: ١٢ ص ٤٠ - ٥٠
- ألسبيعي، فلاح بن فرج، ٢٠١٧، "انعكاسات أثر تطبيق التمكين الإداري على التفكير الابتكاري لموظفي البنوك العاملة بمدينة الرياض"، المجلة العلمية لقطاع الكليات التجارة -جامعة الازهر العدد السابع عشر -

يناير

□. أالصالح و سليمة ، نفيسي ، بوزيد ،(٢٠٢١)، "أبعاد تمكين العاملين والوالء التنظيمي في قطاع الخدمات

"،دراسة ميدانية بمؤ سستي الصحة العمومية بعين التوتة - والية باتنة، مجملة الدراسات والبحوث الاجتماعية

ISSN - ٢٣٥٢-٩٥٥٥ المجلد ٩ (العدد٣) ص ٨- ١٨

□. أفضلاعين ،علي ، (٢٠١٠)، "أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي"، دراسة ميدانية في شركة الاتصالات

الأردنية، دراسات، العلوم الإدارية المجلد ٣٧، العدد/١، ص ٦٤-٩٢.

□. ألقاضي ،نعيم سلامة ، (٢٠١٨)، "أثر استراتيجية تمكين العاملين على جودة الخدمات المقدمة في شركات

التأمين الإسلامية الأردنية " , المجلة العربية للإدارة، مج ٣٨، ع١ - مارس

□□. ألكيلاني و ابو العيلة، احمد ، حسن ، (٢٠١٨)،"التمكين الإداري وعلاقته بتعزيز القدرات الإبداعية لدى

موظفي قطاع الخدمة المدنية في دولة فلسطين"، دراسة حالة ديوان الموظفين العام أنموذجا، المؤتمر الدولي الخاص

بموضوع المرونة الإدارية بالتعاون مع المؤسسة الدولية للعلوم الإدارية (IIAS) و رئاسة الحكومة التونسية ومعهد

الإدارة العامة التونسي.الجمهورية التونسية،

□□. أأماضي و نصيرات ، ثائرة عدنان ،فريد ،(٢٠١١)، "أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

في مستشفى الجامعة الأردنية : (دراسة حالة) (حث مستل من رسالة الماجستير)،المجلة الاردنية في الإدارة الأعمال

المجلد ٧- العدد ٤

□□. أأماضي ،أشواق بنت سعود بن عبد الله ،(٢٠٢١)، د. نجلاء إبراهيم الشنفي، التمكين الوظيفي وأثره على

الرتباط الوظيفي الماجستير إدارة عامة تخصص موارد بشرية، المجلة العربية للإدارة، مج ٤١، ع ٤ - ديسمبر

(كانون الأول)

□□. أأنابلسي ،رانية ،(٢٠٢١)، " التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى كليات الرياضة في القدس"،

المجلة العربية لنشر العلمي " العدد التاسع والعشرون تاريخ الاصدار: ٢ - آذار

□□ أمبيضين و الطراونة ،محمد ذيب ،محمد أحمد ،(٢٠١١)،"أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى

العاملين في البنوك التجارية الأردنية، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد ٣٨، العدد ٢

□□.المرضي ،عبدالله حمدينة،(٢٠١٩) ، " التمكين الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بالعلاقات العامة "

كلية العلوم جامعة بلغازي-

□□.الكبيسي، عامر خضير، (٢٠٠٦)التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، دار الرضا للنشر، دمشق

□□.راضي، جواد محسن،(٢٠١٠)،" التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين دراسة ميدانية على عينة من موظفي

كلية الإدارة والاقتصاد"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية — المجلد ١٢ العدد ١

□□.سلامة ،سلامة ((محمد وليد)) سالم،(٢٠١٦) ، أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في

شركة الاتصالات الفلسطينية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية - المجلد

الثاني - ع (٦ -) حزيان

□□.عبد الحسين ، صفاء جواد، (٢٠١٢): المعهد الطبي التقني- المنصور، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي

لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد ٣٢

□□.علي و احمد، جواد محمد ، سيف الدين عماد ، (٢٠١٣)،"أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي"، دراسة

استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم

الاقتصادية الجامعة العدد السادس و الثلاثون،

□□.عوض ،عبدالستار سالم،(٢٠١٨) ، " العلاقة والأثر بني تمكيني العاملين والرضا الوظيفي "، دراسة استطلاعية

لآراء عينة من العاملين في عدد من المستشفيات، مجلة الإدارة والاقتصاد & Economics/

Administration of Journal The السنة الحادية والاربعون - العدد مئة وسبعة عشر

□□.فلة ،خلفة سارة عيساوي،(٢٠١٨) ، " التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الأعمال "، مجلة المنتدى

للدراستات والأبحاث الاقتصادية..... العدد الثالث

□□ قاعود و وهبه، مروة صالح ، مروة سيد ،(٢٠٢١)، " دور التمكين النفسي في مواجهة الصراع التنظيمي

بالتطبيق على الهيئات السياحية الرسمية في مصر، مجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة JHTH تصدرها

كلية السياحة والفنادق – جامعة الفيوم المجلد (١٥) العدد(٢) ديسمبر

□□ قريشي و السبتي ، محمد الطاهر ، لطيفة احمد ،(٢٠١٥)، "أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى

العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة"، المجلة الاردنية في الإدارة الأعمال، المجلد ١١ ، العدد ١ ،

□□ مراد و نور الدين، زايد ، صراب ،(٢٠١٦)، "مستويات التمكين وعلاقتها بأغواط

القيادة الإدارية -دراسة تطبيقية بمديرية الري لولاية أم البواقي-"، بحث منشور،

□□ مرزوق ، العتيبي، سعد ، (٢٠٠٤)، افكار لتعزيز التمكين العاملين في المنظمات العالمية، ورقة عمل للملتقى

الإداري الخامس، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة: ١٠٧-١١٠

ت: قائمة الكتب

□ أجديلي، ربحي عبدالقادر (١٩٩٨)، ملخص كتاب الإدارة الاستراتيجية لمؤلفه د. سعد غالب ياسين، ط ١،

عمان، دار اليازوري للنشر

□ ألدوري، زكريا مطلق (٢٠٠٥)، الإدارة الاستراتيجية وعمليات وحالات الدراسة، دار اليازوري العلمية

لنشر والتوزيع عمان، الاردن

□ ألسالم، مؤيد، (٢٠٠٩)، " أساسيات الإدارة الاستراتيجية"، دار وائل لمنشر والتوزيع، عمان

□ ألسيني، فلاح حسن عداي، (٢٠٠٥)، الإدارة الاستراتيجية، ها – مداخلها-عملياتها المعاصرة

دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الاردن

- . ألعارف ،نادية ، (٢٠٠٥) ، الإدارة الاستراتيجية ، كلية التجارة – جامعة الأسكندرية ، الدار الجامعة (٨٤) شارع زكريا غنيم " الأبراهيمية"
- . ألعالي و ادريس ،طاهر محسن منصور ، وائل محمد صبحي ، (٢٠٠٧)، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الاردن
- . بن حنتور ،عبدالعزیز صالح ،(٢٠٠٤)، الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن
- . داودي ،الطيب،(٢٠٠٧) ، "أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية " ، جامعة محمد خيضر بسكرة،،
- . درة والصباغ ،عبد الباري“ وزهير، (٢٠٠٨). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين. عمان: دار وائل للنشر
- . سالم ، مؤيد سعيد، (٢٠٠٥): أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، قطر
- . صقور ،مجد ، (٢٠٢١) ، الإدارة الاستراتيجية : وأساسيات، الإجازة في علوم الإدارة، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية،
- . محمد سمير احمد، ٢٠٠٩ الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، . الطبعة العربية. دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان. الاردن.
- . مختار ،حسن محمد احمد، (٢٠٠٩)، الإدارة الاستراتيجية ال والنماذج، القاهرة –جمهورية مصر
- . ملحم ،يحيى سليم،(٢٠٠٦): ألتمكن كمفهوم اداري معاصر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية
- . هاريسون، ديفيد، (٢٠٠٩)، الإدارة الاستراتيجية. دار زهران للنشر والتوزيع. عمان. الاردن
- . وهيلن، توماس، وهنجر، دافيد، (٢٠١٢)، الإدارة الاستراتيجية. مكتبة احمد صقال. بغداد. العراق.

ثانياً: المراجع باللغة الانكليزية

1- Scientific Thesis & Dissertation

- 1- Busara, G. C. (2016). Impact of Employees Empowerment on Organization Performance: A Case Study of Government Procurement Service Agency (Doctoral dissertation, The Open University of Tanzania).
- 2- Kang, Y. J., Lee, J. Y., & Kim, H. W. (2017). A psychological empowerment approach to online knowledge sharing. *Computers in Human Behavior*, 74, 175-187
- 3- Karakoc, Nihat, (2009), Employee Empowerment and Differentiation in Companies: Literature Review and Research Agenda, *Enterprise Risk Management*, Vol.1, No.2.
- 4- Sajid, S. A. (2019). A Study of Employee Empowerment and Its Impact on Employee's Performance in Private Hospitals at Vellore, Vellore District.
- 5- Shanks, Nicholas, Le Role de L' empowerment Dans Le Relation Entre Certaines Pratiques De Gestion Des Ressources Humaines Et La Mobilisation. Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires (profil recherche), Université du québec à montréal, 2010. P 19

B- Journal & Periodical

- 1- Bekirogullari, Z. (2019). Employees' empowerment and engagement in attaining personal and organizational goals. *The European Journal of Social & Behavioural Sciences*.
- 2- Choong, Yuen-Onn Wong, Kee-Luen, and Lau Teck-Chai (2011): PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT AND ORGANIZATIONAL

COMMITMENT IN THE MALAYSIAN PRIVATE HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: A REVIEW AND RESEARCH AGENDA academic Research International volume 1, Issue 3, November.

- 3- Chungyas, J. I. & Trinidad, F. L. (2022). Strategic management practices and business performance of cooperatives in Ifugao, Philippines: basis for strategic planning model. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 4(2), 84-104.
- 4- Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1988), "The empowerment Process: Integrating Theory and Practice". *Academy of Management Review*, Vol. 13
- 5- Ford, Robert C. and Fottler, Myron D. (1995), Empowerment: A matter of degree, *Academy of Management Executive*, Vol . 9, No . 3, 21- 31.
- 6- K. W., Thomas & B. A., Velthouse, Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive model of Intrinsic Task Motivation, *Academy of Management Review*, 15(4)(1990), 66-81, <https://doi.org/10.2307/258687>
- 7- Kahreh, M.S., Ahmadi, H. and Hashemi, A., 2011. Achieving competitive advantage through empowering employees: An empirical study. *Far East Journal of Psychology and Business*, 3(2), pp.26-37.
- 8- Muogbo, U.S., 2013. The impact of strategic management on organization growth and development (A study of selected manufacturing firms in Anambra state). *IOSR Journal of Business and Management*, 7(1), pp.24-32.
- 9- Rajnoha, R. & Lorincová, S. (2015). Strategic management of business performance based on innovations and information support in specific conditions of Slovakia. *Journal of Competitiveness*.

- 10- Saleem, A., Nisar, Q. A., & Imran, A. (2017). Organization citizenship behavior, psychological empowerment and demographic characteristics: Teachers' perspective. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 4(7), 129-135.
- 11- Spreitzer, Gretchen M.(1995):Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, vol. 38 no. 5, pp.1442-1465.

C- Books

- 1- Ginter, Peter M., Swayne, Linda M., & Duncan, W., Jack, (1998), "Strategic Management of Health care organizations", 3rd Ed., Blackwell publishers Inc, U.S.A.
- 2- Ginter, Peter M., W. Jack Duncan, and Linda E. Swayne. The strategic management of health care organizations. John Wiley & Sons, 2018.
- 3- Macmillan Hugh, & Tampoe mahen, (2000), strategic management process, Content and Implementation, oxford press.

الملحق (١)

قائمة المقابلات والزيارات الميدانية

ت	الجهة التي تم زيارتها	المنصب الوظيفي	عدد الاستلام	رقم الهاتف	الهدف من الزيارة	عدد المرات	تاريخ الزيارة
١	مديرية العامة للكهرباء اربيل	مدير العام	١٩		توزيع استمارة استبيان	٢	٢٠٢٣/٤/٢ ٢٠٢٣/٤/١٣
٢	مديرية توزيع الكهرباء /اربيل	مدير الادارة	١٧	٠٧٥٠٤٦٦٣٢٨٦	توزيع استمارة استبيان	٣	٢٠٢٣/٤/٢ ٢٠٢٣/٤/١٢ ٢٠٢٣/٤/١٨
٣	مديرية توزيع الكهرباء /اربيل	مدير الادارة	٢٠	٠٧٥١٨٠٦٤٠٨٩	توزيع استمارة استبيان	٢	٢٠٢٣/٤/٢ ٢٠٢٣/٤/١٣
٤	مديرية نقل الطاقة الكهرباء	مدير الدائرة	٢٩	٠٧٥٠٧٠٣٢٤٢٤	توزيع استمارة استبيان	٢	٢٠٢٣/٤/٦ ٢٠٢٣/٤/١٨
٥	مديرية كوندول وتوصيل الكهرباء	مدير الادارة	٢٦	٠٧٥٠١٠٣٢٥٧٤	توزيع استمارة استبيان	٢	٢٠٢٣/٤/٦ ٢٠٢٣/٤/١٨
٦	مديرية توزيع الكهرباء شقلاوة	مدير الادارة	٧	07518064175	توزيع استمارة استبيان	٢	٢٠٢٣/٣/٢٨ ٢٠٢٣/٤/٤
٧	مديرية توزيع الكهرباء كويسنجق	مدير الادارة	٤		توزيع استمارة استبيان	١	٢٠٢٣/٤/١٠
٨	مركز تدريب و التطوير / العداد الذكي	مديرة تخطيط	٧	٠٧٥٠٣١٧٤١١١	توزيع استمارة استبيان	٢	٢٠٢٣/٤/٦ ٢٠٢٣/٤/١٨
٩	مديرية توزيع الكهرباء صلاح الدين	معاون المدير	٢		توزيع استمارة استبيان	١	٢٠٢٣/٤/٩

الملحق (٢)

قائمة بأسماء الخبراء والسادة المحكمين لاستمارة الاستبانة

ت	الأسماء	اللقب العلمي	الاختصاص	موقع العمل
١	د. عبدالحالق نادر قادر	أستاذ مساعد	نظرية المنظمات	جامعة أربيل التقنية
٢	د. درون فريدون عبدالله	أستاذ مساعد	تنظيم الاستراتيجي	جامعة سليمانية التقنية
٣	د. عماد عزيز احمد	أستاذ	الاقتصاد	جامعة أربيل التقنية
٤	د. اوميد صابر شوانى	أستاذ مساعد	الاحصاء	جامعة صلاح الدين / أربيل
٥	د. هيوا عثمان السماعيل	أستاذ	الاقتصادى المالي	جامعة أربيل التقنية

الملحق (٣) نموذج إستبانة آراء الخبراء في قياس صدق الإستبانة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

رئاسة جامعة أربيل التقنية

كلية شقلاوة التقنية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

موضوع / تحكيم استبانة

حضرة الدكتور/ة..... المحترم /ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....

نضع بين أيديكم أداة قياس المتغيرات المعتمدة لإنجاز دراستنا الموسومة..... (أثر الإدارة الاستراتيجية في تمكين العاملين
بمجال عداد الكهرباء الذكي (دراسة تحليلية لآراء عينة من المهندسين الكهربائيين في مديرية العامة للكهرباء في محافظة أربيل
والدوائر التابعة لها). وهي جزء من متطلبات برنامج الماجستير في إدارة الأعمال ونظرا لما نتوسمه ونعهده فيكم من خبرة
ومعرفة ودراية في مجال الاختصاص، نأمل من جنابكم الكريم تحكيم أداة المقياس المرفقة وبيان مدى موضوعية ودقة وملائمة
الفقرات المعتمدة في قياس المتغيرات المستهدفة في الدراسة... نأمل تعاونكم معنا في تحكيم جميع فقرات الأستمارة من واقع
خبرتكم ومعرفتكم الأكاديمية بمنهجية البحث العلمي، وسيتم الأخذ بجميع الملاحظات المؤشرة على فقرات المقياس، مع مراعاة
التساؤلات أدناه أثناء في عملية التقييم :

هل فقرات المقياس واضحة وتقيس المتغير الذي وضعت من أجله؟

هل تنتمي كل فقرة من الفقرات الموضوعية إلى المتغير المستهدف؟

هل توجد فقرات أخرى يمكن إضافتها لأي متغير من المتغيرات؟

هل توجد أبعاد أخرى يمكن إضافتها إلى الأبعاد التي شملها كل متغير؟

هل أن أبعاد المقياس مناسبة وان كانت غير ذلك فهل تقترح بدائل أخرى؟

علما انه سيتم اعتماد مقياس ليكورت الخماسي اتفق بشدة اتفق محايد لا اتفق بشدة

لنا امل كبير في تعاونكم معنا، وتقبلوا فائق شكرنا وتقديرنا....

الباحثه: فَيان حسين بكر

Serwan.haji@epul.edu.iq

المشرف: د. سيروان لطيف حاجي

كلية التقنية - سوران vianbakrr@gmail.com

الملحق (٤)

استمارة الإستبانة

حكومة إقليم كردستان - العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

رئاسة جامعة أربيل - التقنية

كلية شقلاوة التقنية

المهندس المحترم / المهندسة المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

بعد التحية... نضع بين ايديكم استمارة تحليل الدراسة الموسومة " اثر الإدارة الاستراتيجية في تمكين العاملين

بمجال عداد الكهرباء الذكي

(دراسة تحليلية لآراء عينة من المهندسين الكهربائيين في مديرية العامة للكهرباء في محافظة أربيل والدوائر التابعة لها). كجزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في اختصاص الإدارة الأعمال . حيث ان نجاح الدراسة مرهون بدقة تفحصكم للاستمارة وابداء ملاحظاتكم العلمية عليها والتي لها الأثر البالغ في اغناء الرسالة خدمة للمسيرة العلمية.

مع فائق الشكر والتقدير

ملاحظة :

١- يرجى الاجابة على جميع فقرات الاسئلة لان ترك سؤال دون الاجابة يعني عدم امكانية تحليل الاستمارة كلها .يرجى وضع علامة (✓) في الحقل الذي يمثل رأيك في ضوء ما تعكسه وجهة نظرك للموضوع او الفقرات المطلوبة على المقياس الذي سيعتمد لقياس متغيرات الدراسة.

٢- ونود اعلامكم بأن ارائكم ستكون موضع ثقة اذ سيتم التعامل معها بسرية و كتمان وان البيانات ستستخدم لاغراض البحث العلمي حصرا وان نتائج الاجابات ستظهر بهيئة مجموعات احصائية لاعلاقة لها بشخصكم او وظيفتكم .

الدكتور

الباحثة المشرف :

سيروان لطيف حاجي

فهيان حسين بكر

٠٧٥٠٤٤٧٩٦٦٥

المحور الأول : المعلومات العامة

□ - معلومات خاصة بالدائرة المبحوث

- اسم الدائرة.....
- سنة التأسيس.....

□ - معلومات حول الشخصية

- الجنس: ذكر انثى
- العمر: (٢١ - ٣٠) سنة (٣١ - ٤٠) سنة (٤٠ - ٥٠) سنة (٥١ - ٥٩) سنة
- سنة فاكثر

- التحصيل الدراسي: الماجستير دبلوم عالي البكالوريوس
- عدد سنوات الخدمة الاجمالية : ٥ سنوات فما دون (٦-١٠) سنة (١١-١٥) سنة
- (١٦-٢٠) سنة (٢١ سنة فاكثر)

المحور الثاني: الاسئلة المتعلقة بالمتغيرات الدراسية

الإدارة الاستراتيجية

وُ	الفقرات	بدائل الاجابة			
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
□	لدينا المعرفة المتوافرة حول مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها . نيمه زانباريمان لعمدهستدايه سبارمت به چهمكى بهريومبردنى ستراتيزى و بيكهاتهكانى				
□	التغيرات البيئية بشكل عام تؤثر بشكل كبير على أهداف واستراتيجيات المؤسسة گورانكاربيه زينگهبيهمكان به گشتى كارىگهريبيهكى زوريان لهسر نامانج و ستراتيزيبهكانى ريخراومهكه هميه				
□	يشارك الموظفون في إعداد الاستراتيجية على مستوى المنظمة. كارمندان بهشدارن له نامادهكردى ستراتيزى له ناستى ريخراومهكه				
□	تتوافر لدى المنظمة الموارد اللازمة لعملية تصميم الاستراتيجية ريخراومهكه سهرچاوهى بيويستى هميه بو پروسهى دارشنتى ستراتيزى				
□	البيئة الداخلية للمنظمة ملائمة وتساعد على تفهمكم لعملية الإدارة الاستراتيجية زينگه ي ناوخويى ريخراوه كه گونجاوه و يارمه تيده ره و بوتىگه يشنتان له پروسه ي به ريوه بردنى ستراتيزى				
□	يوجد في المنظمة هيكل تنظيمي يدعم تنفيذ استراتيجية الخاصة بها ريخراومهكه بيكهاتههميهكى ريخراوميه هميه كه پالپشتى جيبهجيكردى ستراتيزى خوى دهكات				
□	يعتمد تنفيذ الاستراتيجية في المنظمة على قاعدة معلومات متكاملة. جيبهجيكردى ستراتيزيبهكه له ريخراومهكه بهنده به بنكههميهكى زانباريه يهكگرتوو.				
□	قيم وعادات وثقافة العاملين تساعد على تنفيذ خطط واستراتيجيات المنظمة				

					بها و داب و نهریت و كولتوری فرمانبران یارمئیدره بۆ جئیهجئکردنی پلان و ستراتیژی بیهکانی ریکخراومه
					لدى منظمتنا أهداف استراتيجية واقعية وواضحة ریکخراومهکمان نامانجی ستراتیژی واقعی و روونی ههیه
					لدى الإدارة العليا معرفة جيدة بعملية التحليل إستراتيجي. بهرئومهرايئتی بالأ زانیاریهکی باشی ههیه لهسه پرؤسهی شیکاری ستراتیژی.
					يمكن للإدارة الاستراتيجية ان تساهم في زيادة القدرة على الابتكار والإبداع ضمن المنظمة
					ما يتحقق من وراء الإدارة الاستراتيجية هو ناتج من جراء الفرص المقدمة للعاملين؟ نهوی له پشئ بهرئومهردنی ستراتیژی بهوه بهدهست دئت، دهر نهجانی نهی دهر فهتانهیه که بۆ کرئیکاران دهر مخسئیرئت؟
					ثقافة المنظمة مناسبة للاستراتيجيات على مستوى المنظمة
					يتم إعداد خطط واستراتيجيات المنظمة بناءً على بيانات ومعلومات دقيقة پلان و ستراتیژی بیهکانی ریکخراومه لهسهر بنهمای داتا و زانیاریی دروست ناماده دهرکرین
					لديك معرفة عن كيفية استخدام أساليب الإدارة الاستراتيجية في المنظمة زانیاریهکی باشئ ههیه لهسهر چؤنیهی بهکار هئنانی تهکنیهکانی بهرئومهردنی ستراتیژی

□- التمكين

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
١	٢	٣	٤	٥	١	٢
البعد الأول : التفويض الصلاحيات						
١	لدي جزءاً من الصلاحيات يزيد من فرص انجاز الأعمال في الوقت المناسب من بهشئیک لهی دهسه لاتانهم ههیه که چانسی تهو اوکردنی کاره که له کاتی خؤیدا زیاد دهکمن					
٢	اتخذ القرارات متعلقة بأداء مهمي باستقلالية من بریار لهسهر جئیهجئکردنی نهی کهکانهم به شئوهیهکی سهر بهخؤ دهم					
٣	لدى الإدارة ثقة في قدرتي على أداء المهام الموكلة إلي بهرئومهرايئتی متمانهی به توانای من ههیه بۆ نهجاندانی نهی نهی کهکانهی که بئم سپئر دراوه					
٤	أساهم في تحديد الأهداف التي أكون مسؤولاً على تنفيذها. من بهشئداریم له دانانی نامانجهکان که بهر پرسیارم له جئیهجئکردنی					
٥	امتلك صلاحيات تصحح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع إلى الرئيس المباشر					

ت	الفقرات	أُتفق بشدة	أُتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
	من دسه لآتم هميه كه لادانه كان راست بكمه موه كاتيك روودهدن بهي نموه نامآزه به سهر پهر شتياري راسته وخو بكمه					
البعد الثاني : المشاركة في اتخاذ القرار						
6	لدي فرصة في المنظمة بالمشاركة في صنع القرارات من له ريكر او مكددا دهر فمتيكم هميه بو بهشدار يكردن له برياردان					
7	أشعر أنني عنصر مؤثر وفعال في المنظمة. همست دهكمه ومك پنيكهاتيهكي كاريگهر و كاريگهر له ريكر او مكددا.					
8	يشجعني المسؤول على المشاركة في اتخاذ القرار في حدود صالحيتي. بهر پرسهكه هانم دهدات بو بهشدار يكردن له برياردان له سنووري دسه لآتي خزمدا.					
9	يأخذ المسؤول مقترحاتي بعين الاعتبار. كارگير پيشنيار مكام له بهر چاو دهگريت.					
١٠	يستشير المسؤول العامل قبل أن يصدر أي قرار خاص بالعمل. بهر پرسهكه پيش نموهي ههر برياريكي كار بدات، راويژ به كريكارهكه دهكات.					
البعد الثالث : التمكين النفسي						
11	وظيفتي مهمة جدا بالنسبة لي كارهم بو من زور گرنه					
12	النشاطات التي يتضمنها عملي مهمة وذات معنى بالنسبة لي نمو چالاكيانهي كه له كار مكامدا بهشدارن، بو من گرنه و مانبادارن					
13	أقوم بعملية بشكل طبيعي بعيدا من الضغط النفسي والتوتر من كار مكام به شيوهيهكي سروشتي دوور له فشار و گرژي نهنجام ددهم					
14	يمنح للعاملين الحرية في تحديد الطريقة المناسبة لإنجاز عملهم نازادي دهدات به كريكاران بو ديار يكردن ريگهي گونجاو بو بهجنگه ياندني كار مگانيان					
15	تقدر المنظمة العامل عندما ينجز عملا جيدا ريكر او مكدده قهري كريكارهكه دهز انيت كاتيك كاريكي باش دهكات					
البعد الرابع : بيئة العمل						
16	تهتم المنظمة بتطوير الثقافة التنظيمية ريكر او مكدده خهمي بهر مپيداني كولتوري ريكر او مهبه					
17	تتسم بيئة العمل علي النمو والتحسين المستمر والتعليم الذاتي ژينگهي كار به گهشكردن و پيشكوتني بهر دهوام و خو پهر وهر دهكردن نايبهتمهنده					
18	تشجيع إدارة الهيئة على العمل بروح الفريق الواحد مواجهة المشكلات التنظيمية هانداني بهر توبه بهر ايهتي دسه لآت بو كار كردن به روهي تيمي له رووبهرووبونهي كيشه ريكر او مهبه كان					

ت	الفقرات	أُتفق بشدة	أُتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
		٥	٤	٣	٢	١
19	توفر للإدارة فرص للتدريب وتطوير مهارات العمل . تقديره دهر فعتى راهينان و پهر مپندانى تواناكانى كار كردنم بو دهر مخسينيت.					
20	هناك مناخ تنظيمي يساعدني في القيام بعملتي باتقان كشوههواى ريكر او هيبى ههيه كه يار ممتيم دهدات بو نموى كار مكامن به تمواوى نهنجام بدهم					
البعد الخامس، المشاركة في الفرق العمل						
21	يكسب أعضاء فرق العمل الخبرة والمهارة من بعضها البعض من يحسن أداء العمل نهندامانى تيم نهموون و لنهاتووى له يهكتر بهدهست دههينن، نهمش نهداى كار كردن باشتر دهكات					
22	يلتزم العاملون بشدة بتوجيه المهام عند العمل في مجموعة. كريكاران زور پابهندن به ناراسته كردنى نمر كهكان له كاتى كار كردن له گروپينكا					
23	يشارك أعضاء الفريق في وضع الخطط المتعلقة بالمهام وتنفيذها. نهندامانى تيم بهشدارى دهكمن له دانان و جيبه جيكر دنى پلاننهكانى پهموست به نمر كهكان.					
24	اتقبل النقد من الزملاء واستخدم الملاحظاتهم لتحسين أدائي من رمخنهى هاو كار مكامن قبول دهكهم و فيدباكهكانيان بهكار دههينم بو باشتر كردنى نهداى كار كردنم					
25	تركز إدارة المنظمة على أداء الفريق أكثر من الأداء الفردي بهريو مبردنى ريكر او زياتر گرنكى به نهداى تيمهكان دهدات نهك نهداى ناكهكسى					

الملحق (٥)

الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

الجدول (١) الاتساق الداخلي ل الإدارة الاستراتيجية

X15	X14	X13	X12	X11	X10	X9	X8	X7	X6	X5	X4	X3	X2	X1	
.233**	.178*	0.066	.209*	.189*	.305**	.195*	0.074	.363**	.288**	.387**	.236**	.426**	-0.029	1	X1
-0.111	0.012	0.169	0.12	-0.019	0.058	0.158	0.085	0.147	0.012	0.069	0.114	-0.077	1	-0.029	X2
.244**	.216*	0.153	0.136	0.157	.417**	.253**	.174*	.400**	.380**	.391**	.321**	1	-0.077	.426**	X3
0.143	.184*	0.087	0.079	.212*	.317**	.316**	0.137	.320**	.454**	.447**	1	.321**	0.114	.236**	X4
.284**	0.145	.209*	.289**	.390**	.314**	.285**	.197*	.253**	.460**	1	.447**	.391**	0.069	.387**	X5
.314**	.233**	.306**	.189*	.338**	.327**	.361**	0.165	.424**	1	.460**	.454**	.380**	0.012	.288**	X6
0.083	.272**	.314**	.313**	.307**	.241**	.301**	0.15	1	.424**	.253**	.320**	.400**	0.147	.363**	X7
.396**	0.133	0.134	0.145	.185*	.176*	.181*	1	0.15	0.165	.197*	0.137	.174*	0.085	0.074	X8
-0.008	.282**	.248**	.177*	.357**	.389**	1	.181*	.301**	.361**	.285**	.316**	.253**	0.158	.195*	X9
.214*	.303**	.374**	.184*	.371**	1	.389**	.176*	.241**	.327**	.314**	.317**	.417**	0.058	.305**	X10
0.157	.283**	.355**	.313**	1	.371**	.357**	.185*	.307**	.338**	.390**	.212*	0.157	-0.019	.189*	X11
.229**	.260**	.561**	1	.313**	.184*	.177*	0.145	.313**	.189*	.289**	0.079	0.136	0.12	.209*	X12
.268**	.443**	1	.561**	.355**	.374**	.248**	0.134	.314**	.306**	.209*	0.087	0.153	0.169	0.066	X13
.329**	1	.443**	.260**	.283**	.303**	.282**	0.133	.272**	.233**	0.145	.184*	.216*	0.012	.178*	X14
1	.329**	.268**	.229**	0.157	.214*	-0.008	.396**	0.083	.314**	.284**	0.143	.244**	-0.111	.233**	X15

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الجدول (٢) الاتساق الداخلي لخور تفويض الصلاحيات

Y5	Y4	Y3	Y2	Y1	
.326**	.375**	.387**	.489**	1	Y1
.403**	0.115	.224*	1	.489**	Y2
0.078	.421**	1	.224*	.387**	Y3
.266**	1	.421**	0.115	.375**	Y4
1	.266**	0.078	.403**	.326**	Y5

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

*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الجدول (٣) الاتساق الداخلي لخور المشاركة في اتخاذ القرار

Y10	Y9	Y8	Y7	Y6	
.352**	.351**	.230**	.576**	1	Y6
.265**	.365**	.312**	1	.576**	Y7
.323**	.516**	1	.312**	.230**	Y8
.311**	1	.516**	.365**	.351**	Y9
1	.311**	.323**	.265**	.352**	Y10

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

*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الجدول (٤) الاتساق الداخلي لخور التمكين النفسي

Y15	Y14	Y13	Y12	Y11	
0.119	.189*	.311**	.617**	1	Y11
0.157	.281**	.375**	1	.617**	Y12
.211*	.409**	1	.375**	.311**	Y13
.223*	1	.409**	.281**	.189*	Y14
1	.223*	.211*	0.157	0.119	Y15

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

*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الجدول (٥) الاتساق الداخلي لخور بيئة العمل

Y20	Y19	Y18	Y17	Y16	
.334**	.389**	.441**	.489**	1	Y16
.279**	.275**	.396**	1	.489**	Y17
.369**	.375**	1	.396**	.441**	Y18
.616**	1	.375**	.275**	.389**	Y19
1	.616**	.369**	.279**	.334**	Y20

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

.*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الجدول (٦) الاتساق الداخلي لمحور المشاركة في فرق العمل

Y25	Y24	Y23	Y22	Y21	
0.032	.220*	.502**	.542**	1	Y21
.239**	.292**	.470**	1	.542**	Y22
0.149	.338**	1	.470**	.502**	Y23
.283**	1	.338**	.292**	.220*	Y24
1	.283**	0.149	.239**	0.032	Y25

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

.*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed). □



رۆلی به‌ڕێوه‌بردنی ستراتیجی له به‌هێزکردنی کرێکاران له بواری پێوه‌ری زیره‌کی کاره‌با

(لێکۆڵینه‌وه‌ی شیکاری له‌سه‌ر بۆچوونی نمونه‌یه‌ک له ئەندازیارانی کاره‌با له به‌ڕێوه‌برایه‌تی
گشتی کاره‌بای پارێزگای ههولیر و به‌شه‌ به‌ستراوه‌کانی)

نامه‌یه‌که

پێشکه‌شی زانکۆی پۆلیتیه کنيکی ههولير وه‌ك به‌شێك له پێداوێستیه‌کانی به‌ده‌سته‌ینانی
پله‌ی ماسته‌ر له‌زانستی کارگێری کار

پوخته

لێکۆڵینه‌وه‌که ئامانجی شیکردنه‌وه‌ی کاریگه‌ری به‌ڕێوه‌بردنی ستراتیژی له به‌ڕێوه‌برایه‌تی
گشتی کاره‌با له پارێزگای ههولير له به‌هێزکردنی کرێکاران، نوێنه‌رایه‌تی ده‌کریت به
ره‌هه‌نده‌کانی (وه‌فدی ده‌سه‌لاته‌کان، به‌شداریکردن له پیراردان، به‌هێزکردنی ده‌روونی،
ژینگه‌ی کار، به‌شداریکردن له تیمه‌کانی کار) پرسیاره‌کان سه‌باره‌ت به‌ په‌یوه‌ندی، کاریگه‌ری
و جیاوازی نیوان دوو گۆراوه‌ سه‌ره‌کییه‌کان: گۆراوه‌ سه‌ره‌خۆکه (به‌ڕێوه‌بردنی ستراتیژی) و
گۆراوه‌ وابه‌سته (به‌هێزکردن). بۆ ئەم مه‌به‌سته، پلانیکی گریمانه‌ بۆ توێژینه‌وه‌که دارپژرا‌که
پینچ گریمانه‌ی سه‌ره‌کی له‌خۆده‌گریت. بۆ دنیابوون له په‌سه‌ندکردنی ئەم گریمانانه،
چه‌ندین تاقیکردنه‌وه‌ ئەنجامدرا، و پرسیارنامه‌یه‌ک وه‌ك ئامرازێکی کۆکردنه‌وه‌ به‌کارهات
داتا‌کانی ناو توێژینه‌وه‌که، و رێبازی وه‌سفکردنی شیکاری په‌په‌وه‌ کرد، وه‌ك گۆراوه‌ سه‌ره‌کی
و لاوه‌کییه‌کان باسکراون، هه‌روه‌ها بۆ شیکردنه‌وه‌ی ۱۵۰ پرسیارنامه‌ به‌ وه‌لامده‌ره‌وه‌کان درا،
و (۱۳۱) فۆرمی دروست بۆ شیکاری به‌ده‌ست هێنران. گریمانه‌کان له رێگه‌ی کۆمه‌لێک
شیکاری ئاماری و تاقیکردنه‌وه‌کانه‌وه‌ له‌لایه‌ن به‌رنامه‌ی کۆمپیوته‌رییه‌وه‌ تاقیکراوه‌ (SPSS
V.22).

توێژینه‌وه‌که گه‌یشه‌ کۆمه‌لێک ده‌رئه‌نجامی سه‌ره‌کی، له‌وانه‌ش ئەنجامه‌کانی شیکاری
په‌یوه‌ندییه‌کان بوونی په‌یوه‌ندییه‌کی به‌رچاوی ئەرینی و ئاست به‌رزی له نیوان
کاریگه‌رییه‌کانی به‌ڕێوه‌بردنی ستراتیژی و به‌هێزکردنی کرێکاران و به‌شه‌کی ئاشکرا کرد و
ئهمه‌ش سووده‌که‌ی پشتراست ده‌کاته‌وه‌ له به‌ڕێوه‌برایه‌تییه‌کانی راپرسییه‌که له
کاریگه‌رییه‌کانی به‌ڕێوه‌بردنی ستراتیژی و به‌شداریکردنی له به‌هێزکردنی کرێکاران و
هه‌روه‌ها بوونی کاریگه‌رییه‌کی ئەرینی و ئاسته‌کان گزنگی گۆراوه‌ی به‌ڕێوه‌بردنی ستراتیژی

له گۆراوهی به هیژکردندا، و ئەوهی له لایه ن پۆه ره کانی شیکارییه وه به رههم هینراوه له ئاستی ماکرۆ، ههروهها ئەجامه کانی پاشه کشه ئاماژه یان به وه کرد که کاریگه ری هه یه بۆ هه ره هه ندیک ی به هیژکردن له سه ره ئەوهی به ڕیکه وت به شدارییان له م کاریگه رییه دا کردوه . ههروهها له توێژینه وه که دا کۆمه لێک ڕاسپارده ی گرنگی پیشنیار کراوه، له وانه ش پپووستی به هیژکردن و چالاککردنی ڕۆلی کرێکاران و به شداریکردنیان له سه رجه م چالاکیه کانی به ڕیوه به رایه تی، و سوود وه رگرتن له توانا کانیان بۆ خزمه تکردنی به رژه وه ندی به ڕیوه به رایه تیه کان، و سوود وه رگرتن له ئەزمونه که له که بووه کانیان له بنیاتنانی ستراتیژییه کانی داهاوو و پیناسه کردنی ئامانجه ستراتیژییه کانی.

وشه ی سه ره کی: به ڕیوه بردنی ستراتیژی، به هیژکردن، به ڕیوه به رایه تی گشتی کاره با له شاری هه ولێر.



The role of Strategic Management operations on Empowering (Analytical Study of the Opinions of Electrical Engineers Employees in the Smart Electricity Metering Field in the General Directorate of Electricity in Erbil Province and its Affiliated Departments)

A Thesis Submitted to Erbil Technical University in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Business Administration

Abstract

The current study aimed to analyze the impact of strategic management in the General Directorate of Electricity in Erbil Province on employee empowerment, including its dimensions (delegation of authority, participation in decision-making, psychological empowerment, work environment, and participation in teams). The study addressed a specific problem within its general framework, which raised questions about the relationship, impact, and variation between two main variables: the independent variable (strategic management) and the dependent variable (empowerment). To achieve this purpose, a theoretical framework was designed, including five main hypotheses (1. Testing the relationship hypothesis, 2. Analyzing the impact between study variables, 3. Testing the variation hypothesis, 4. Testing the differences hypothesis, and 5. Data factor analysis). To ensure the validity of these hypotheses, multiple tests were conducted, and a questionnaire was used as a data collection tool in the study. The study adopted a descriptive-analytical approach, describing the main and sub-variables and analyzing the relationships and impact between the variables. The study population comprised the General

Directorate of Electricity in Erbil city, including nine directorates and their affiliated departments, with a total of 198 electrical engineers. A total of 150 questionnaires were distributed to the research participants, and 131 valid questionnaires were collected for analysis. The hypotheses were tested using various statistical analyses through the SPSS software version 22.

The study resulted in several key findings, including the discovery of significant positive relationships between the impact of strategic management and employee empowerment at both the overall and partial levels. This confirms the utility of strategic management in the researched directorates and its contribution to employee empowerment. The study also revealed a positive impact of strategic management on empowerment, supported by significant indicators at the overall level. Furthermore, the regression results indicated that each dimension of empowerment (delegation of authority, participation in decision-making, psychological empowerment, work environment, and participation in teams) contributed to this impact.

Based on the findings, the study proposes several important recommendations, including the need to enhance and activate the role of employees and involve them in all directorate activities, utilizing their abilities for the directorate's benefit, and leveraging their accumulated experiences in building future strategies and setting strategic goals.

Keywords: Strategic management, Empowerment, General Directorate of Electricity in Erbil.