

أثر التمكين الإداري في البراعة الاستراتيجية

دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الشركة العامة لصناعة الأدوية

والمستلزمات الطبية في سامراء(*)

الباحث: سامر فارس أحمد

جامعة تكريت

كلية الإدارة والاقتصاد

samirfarisahmed@gmail.com

أ.م.د. عامر علي حمد

جامعة تكريت

كلية الإدارة والاقتصاد

Amerali@tu.edu.iq

ISSN 2709-6475 DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2022.3.2.2>

تأريخ النشر ٢٠٢٢/٨/٣٠

تأريخ قبول النشر ٢٠٢٢/٥/١٤

تأريخ استلام البحث ٢٠٢٢/٣/٢٥

المستخلص

يهدف البحث إلى تسليط الضوء على واقع التمكين الإداري وأثره في البراعة الاستراتيجية من خلال تشخيص وتحليل وأهميتها في المنظمة المبحوث واختبار علاقات الارتباط والتأثير بين التمكين الإداري والبراعة الاستراتيجية، فضلاً عن الوصول إلى نتائج من شأنها أن ترشد المنظمة المبحوث عن كيفية استثمار الموارد البشرية وتمكينها، فضلاً عن تعزيز براعتها الاستراتيجية. ولغرض تحقيق أهداف البحث والإجابة عن التساؤلات المطروحة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وفي ضوء ذلك تم تصميم الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات، إذ تم توزيع (150) استبانة على عينة من مجتمع الدراسة المتمثل بالقيادات الإدارية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء والبالغ عدده (210) وأسترد منها (148) استبانة وتبين بأن جميعها صالحة للتحليل وبعد جمع البيانات وتحليلها إحصائياً توصل البحث إلى عدد من ال نتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط معنوية بين التمكين الإداري والبراعة الاستراتيجية، وكذلك وجود أثر للتمكين الإداري في البراعة الاستراتيجية، وفي ضوء هذه النتائج تم صياغة مجموعة من التوصيات أهمها على إدارة الشركة مراعاة الخطط التحفيزية لجميع الموظفين من أجل الرضا والإشباع وفق ما يقدمونه من جهد لتلبية الأعمال المطلوبة منهم بفاعلية، فضلاً عن توجه إدارة الشركة نحو توسيع نطاق منتجاتها ليشمل الزبائن الحاليين والمرتقبين للوصول إلى الميزة التنافسية متماز بالنمو والنجاح.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، البراعة الاستراتيجية.



مجلة إقتصاديات الأعمال

المجلد (٣) العدد (٢) ٢٠٢٢

الصفحات: ٣٧-٢٥

(*) البحث مستل من رسالة الماجستير للباحث الثاني.

The impact of administrative empowerment on strategic ingenuity

An exploratory study of the opinions of a sample of administrative leaders in the General Company for the Pharmaceutical Industry and Medical Supplies in Samarra

Abstract

The research aims to shed light on the reality of administrative empowerment and its impact on strategic ingenuity by diagnosing, analyzing and its importance in the surveyed organization and testing the correlation and influence relationships between administrative empowerment and strategic ingenuity, as well as reaching results that would guide the surveyed organization on how to invest and empower human resources as well as Enhance its strategic prowess.

For the purpose of achieving the objectives of the research and answering the questions raised, the researcher used the descriptive analytical approach, and in light of this, the questionnaire was designed as a main tool for data and information collection. The number of (210) and (148) questionnaires were retrieved from them, and it was found that all of them are valid for analysis. After data collection and statistical analysis, the research reached a number of results, the most important of which are: There is a significant correlation between administrative empowerment and strategic ingenuity, as well as the presence of an impact of administrative empowerment in strategic ingenuity, and in light of These results have formulated a set of recommendations, the most important of which is the company's management, taking into account the motivational plans for all employees for satisfaction and satisfaction according to their efforts to meet the work required of them effectively, in addition to the company's management's tendency to expand the range of its products to include current and prospective customers to reach a competitive advantage characterized by growth and success.

Key words: Administrative Empowerment, Strategic Ingenuity.

المقدمة:

إنَّ الفكرة الأساسية والرئيسة تمثلت بالجمع بين التمكين الإداري والبراعة الاستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء وسلطت الضوء على المفاهيم المشتركة والاختلافات بينهما، إذ أن التمكين الإداري بحاجة لمنظمات لها القدرة والإمكانية على تمكين المورد البشري وإشراكه في تطوير الرؤية الخاصة بالمنظمة، فضلاً عن توفر تعلماً تنظيمياً يؤدي إلى خلق منظمة لها مرونة كبيرة في التكيف مع المتغيرات البيئية، كل ذلك لا يمكن أن يتحقق ما لم تمتلك رأس مال بشري كفوء يعد بمثابة المقدر الجوهري الأساسية في تلك المنظمات، وبالتالي تستطيع المنظمات أن تكون منظمات بارعة في مجال أعمالها من خلال استكشاف الفرص واستغلالها استغلالاً أمثل، والوصول إلى أسواق جديدة والعمل على تلبية متطلباتها.

المبحث الأول: منهجية البحث:

أولاً: مشكلة البحث:

نظراً للتغيرات الديناميكية والتطور التكنولوجي المتسارع الذي تشهده بيئة الأعمال اليوم، أصبح لزاماً على منظمات الأعمال العراقية تبني مفهوم البراعة الاستراتيجية لتعزيز قدرة المنظمة على استكشاف واستغلال الفرص الجديدة والانتقال من الوضع الحالي إلى الإدارة المستقبلية للتغيير، من خلال استجماع المنظمة لقواها واعتمادها على مواردها البشرية من خلال تطوير وتمكين العاملين بالصورة التي من الصعب على المنافسين تقليدها بسهولة لتستطيع البقاء والمنافسة في سوق العمل، إذ يعد التمكين الإداري من المرتكزات الأساسية التي تستطيع من خلالها المنظمات تحقيق براعتها وتميزها وبالتالي تحسين عملياتها.

وعليه فإن مشكلة البحث تنبثق من إثارة تساؤل رئيس مفاده (ما مدى تأثير التمكين الإداري في البراعة الاستراتيجية؟).

وفي ضوء ما تقدم يمكن تحديد مشكلة البحث من خلال طرح التساؤلات الآتية:

١. ما مدى توفر التمكين الإداري والبراعة الاستراتيجية في المنظمة المبحوث؟
٢. هل هناك علاقة ارتباط معنوية بين التمكين الإداري والبراعة الاستراتيجية؟
٣. هل هناك تأثير معنوي للتمكين الإداري في البراعة الاستراتيجية؟

ثانياً: أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث بما يأتي:

١. إن موضوع التمكين الإداري والبراعة الاستراتيجية بالغ الأهمية في بيئة الأعمال اليوم مما دعت الحاجة لدراسته وتقديم إطار نظري لكل من متغيراته.
٢. تحديد نوع العلاقة بين التمكين الإداري والبراعة الاستراتيجية.
٣. تسليط الضوء على كيفية تحديد التمكين الإداري وأثره في البراعة الاستراتيجية.

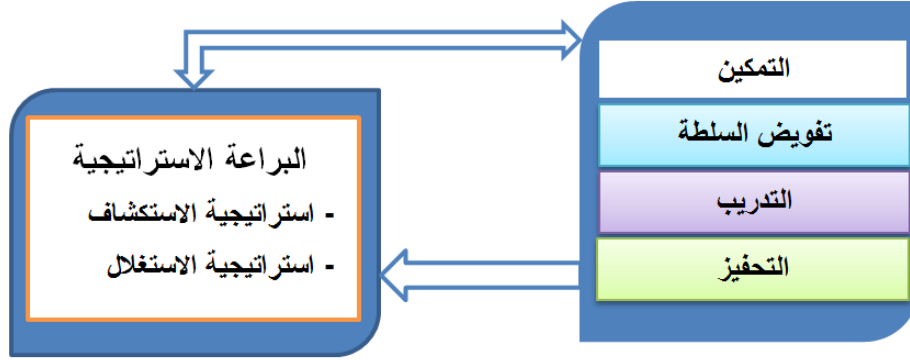
ثالثاً: أهداف البحث:

١. تسليط الضوء على واقع التمكين الإداري والبراعة الاستراتيجية من خلال تشخيص وتحليل أبعادها وأهميتها في المنظمة المبحوث.
٢. اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين التمكين الإداري والبراعة الاستراتيجية.

٣. الوصول إلى نتائج من شأنها أن ترشد المنظمة المبحوث عن كيفية استثمار مواردها البشرية في تعزيز براعتها الاستراتيجية.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث:

يُعد المخطط الفرضي بمثابة دليل يوضح علاقات الارتباط والتأثير لمتغيري البحث وأبعادهما، وكما موضح في الشكل (1).



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان.

خامساً: فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية الأولى:

H₁: توجد علاقة ارتباط معنوية بين التمكين الإداري والبراعة الاستراتيجية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

H₂: يوجد أثر معنوي للتمكين الإداري في البراعة الاستراتيجية.

سادساً: أدوات البحث ومصادر الحصول على البيانات والمعلومات:

تمثل أدوات جمع البيانات والمعلومات الضرورية المتعلقة بالبحث من مداخلها المتعددة ولتحقيق أهداف البحث بشقيه النظري والعملي لجأ الباحث إلى مصدرين أساسيين لجمع البيانات والمعلومات، وهما على النحو الآتي:

١. **المصادر الثانوية (العلمية):** اتجه الباحث إليها من أجل معالجة الأطر النظرية للبحث لمصادر البيانات الثانوية التي تتمثل في الأدبيات العربية والأجنبية من كتب واطاريح ورسائل جامعية ودوريات منشورة في مجلات علمية ومواقع شبكة الانترنت وبحوث ومقالات ذات علاقة بطبيعة البحث، إذ أن هدف الباحث من اللجوء إلى المصادر الثانوية هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الرسائل والاطروحات العلمية، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في موضوع البحث ومتغيراته الرئيسية وأبعاده الفرعية.

٢. **المصادر الأولية (العملية):** وهي المصادر التي لجأ الباحث إليها من خلال تصميم الاستبانة المطورة كأداة رئيسة للبحث التي شملت على عدد من الأسئلة والتي تعكس أهداف البحث والإجابة عليها من قبل المبحوثين.

سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

للإجابة عن أسئلة البحث واختبار فرضياته، لجأ الباحث لاستخدام العديد من المعالجات الإحصائية من خلال استخدام برامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية والاجتماعية (SPSSV.23) وأهمها:

١. التكرارات والنسب المئوية بهدف تحديد مؤشرات القياس المعتمدة في البحث وتحليل خصائص عينة البحث ديموغرافياً.
٢. الوسط الحسابي لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة عن متغيرات البحث وفقراته والانحراف المعياري لقياس درجة تباعد استجابة أفراد عينة البحث عن وسطها الحسابي.
٣. معادلة طول الفئة التي تقضي بقياس مستوى ممارسة متغيرات البحث وأبعاده الفرعية وفقراته، والتي من خلالها قام الباحث باستخدام مقياساً لمدى الممارسة والأهمية قدره (2) وتم احتسابه على النحو الآتي:
مستوى الممارسة: (اتفق تماماً - لا اتفق تماماً) / مستويات الممارسة
مستوى الممارسة = $1.33 = 3 / (1-5)$
وبناءً على ذلك تم تن صيف مستويات الممارسة والأهمية كما يأتي:
الممارسة / الأهمية المنخفضة تبدأ من 1- ولغاية 2.33
الممارسة / الأهمية المتوسطة تبدأ من 2.34- لغاية أقل من 3.67
الممارسة / الأهمية المرتفعة تبدأ من 3.67- لغاية 5
٤. معامل الاختلاف: لبيان درجة الاتفاق أو الاختلاف بين إجابات مفردات العينة، فإذا كان معامل الاختلاف أقل من (50%) فهذا يدل على اتفاق أو تقارب إجابة عينة البحث، والتباعد في التشتت في الإجابات كما هو متعارف عليه وفقاً ل (باسم، ٢٠٠٣).
٥. الأهمية النسبية: وهي عبارة عن الوسط الحسابي منسوباً إلى القيمة العظمى لمقياس (Likert) أي (5) ويستخدم للتعبير عن نسبة الاستجابة أو الأهمية النسبية. علماً أن الوسط الفرضي المعياري هو (3) ويكون البحث مقبول إذا حاز على نسبة (60%) فأكثر وفقاً ل (باسم، ٢٠٠٣: ٢١٦).
٦. التحليل العاملي الاستكشافي الذي يعد أحد التطبيقات لأنموذج المعادلة البنائية لدراسة الصدق البنائي للمقياس.
٧. اختبار معامل الثبات الفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لقياس قوة الارتباط والتماسك بين فقرات الاستبانة المعدة للدراسة.
٨. اختبار التوزيع الطبيعي (Normal Distribution) للبيانات، للتحقق من التوزيع الطبيعي وخطو البيانات من المشاكل الإحصائية.
٩. اختبار معامل الثبات للتجزئة النصفية للتحقق من ثبات أداة البحث (الاستبانة).
١٠. معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود تعددية ارتباط (Multicollinearity) بين أبعاد المتغير المستقل.

١١. معامل الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان (Spearman) للتحقق من طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث الرئيسة وأبعادها الفرعية.

١٢. اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Liner Regression Analysis) وذلك للتحقق من أثر متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد.

ثامناً: مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل ميدان الدراسة بالشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء، وتكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية في الشركة المبحوث والبالغ عددهم (210) فرداً، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (150) فرداً وفقاً لنموذج (Krejcie & Morgans, 1970: 607) لتحديد حجم العينة، إذ قام الباحث بتوزيع (150) مفردة على فئات وحدة المعاينة، وتم استرجاع (148) من الاستبانات الموزعة، وبعد إجراء عملية التفرغ للاستبانات تبين أن جميع الاستثمارات صالحة للتحليل من إجمالي الاستبانات الموزعة.

تاسعاً: وصف وتشخيص العينة المبحوث:

المنصب الوظيفي:

نلاحظ من الجدول (15) بأن أعلى نسبة هم من المنصب الوظيفي (مدير شعبة) بلغت نسبتهم (38.5%)، وتليها ما نسبتهم (29.1%) (منصب آخر) من إجمالي العينة، وأقل نسبة كانت المنصب (مدير قسم وفرع) بنسبة مئوية بلغت (18.2%؛ 14.2%) على التوالي، وهذا النتيجة تشير إلى أن المنصب الوظيفية موزعة حسب متطلبات الهيكل التنظيمي للشركة.

الجدول (1) توزيع المنصب الوظيفي

المنصب	التكرار	النسبة المئوية
مدير شعبة	57	38.5
مدير قسم	27	18.2
مدير فرع	21	14.2
منصب آخر	43	29.1
المجموع	148	100.0

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS).

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث:

أولاً: التمكين الإداري:

١. مفهوم التمكين الإداري:

إن التمكين يتجسد في توسيع نطاق السلطة ومنح الموظفين حرية التعبير والمشاركة في اتخاذ القرار، فضلاً عن إنها حالة ذهنية تعزز ثقة الموظف بمهاراته وقدراته والعمل على تحسين تلك المهارات وبالتالي تحسين إداء الموظف وبذل أقصى الجهود للوصول إلى النتائج التي يرغب الوصول لها، لذا يمثل التمكين استراتيجية إدارية تعمل على توفير بيئة عمل مناسبة وتمكين الموظفين من التصرف بحرية مطلقة في إدارة منظماتهم وحل المشكلات التي تواجههم بالطرق التي يرونها مناسبة، فضلاً عن تعزيز التفكير الإبداعي وممارسة الرقابة الذاتية من قبل الموظفين كونهم شركاء أساسيين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة ببناء وتصميم العمل بالطريقة التي تمكنهم من تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمة، لذا يعد التمكين بعد بالغ الأهمية في تطوير المقدرات الجوهرية

وتعزيز مهارات وخبرات العاملين وتحسين عمليات التشارك المعرفي وتشجيع العمل الجماعي بالشكل الذي يضمن للمنظمة التفوق والإبداع وخلق فجوة بينها وبين المنافسين في السوق (البريدي والرشيد، ٢٠١٢: ١٦٧).

٢. أهمية التمكين الإداري:

إذ أن أهمية التمكين بالنسبة للمنظمات تكمن في شعور العاملين بالمسؤولية والملكية والرضا عن مستويات الإنجاز وتعزيز الثقة في نفوس العاملين، كما يساهم في مواجهة الأزمات والمخاطر التي تواجه المنظمة ويساعدها على تفسير العلاقات بين الوحدات الإدارية، ويعزز درجة ولاء وانتماء العاملين للمنظمة، إذ أن التمكين يساهم في تحقيق أعلى مستويات الرضا الوظيفي، وبالتالي سوف يساعد المنظمة على استثمار مواردها المادية والبشرية بالشكل الأمثل مما ينعكس إيجاباً على وضع المنظمة التنافسي في السوق (براحية وزماش، ٢٠١٨: ٣٠).

٣. أهداف التمكين الإداري:

- ذكر (حسن، ٢٠٢١: ٢٣) أن أهداف التمكين الإداري تتمثل في الآتي:
- أ. حاجة المنظمات للتكيف مع المتغيرات والظروف الطارئة.
 - ب. تقليص المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية، وتركيز جهود الإدارة العليا على الأمور الأكثر أهمية.
 - ت. تقليل التكاليف واستثمار امكانات وقدرات العاملين الإبداعية، فضلاً عن سرعة اتخاذ القرار لاسيما في إدارة ومواجهة الأزمات.
 - ث. تحسين جوانب الرضا والانتماء من خلال تحفيز العاملين ومنحهم صلاحيات أوسع.
 - ج. تحقيق استثمار أمثل لموارد المنظمة وخاصة الموارد البشرية التي تضمن تطوير المنظمة وتفوقها في السوق.

٤. أبعاد التمكين الإداري:

- ذكر كل من (أبو شمالة، ٢٠٢٠: ٥١-٥٢) و(زرقوط وبسة، ٢٠٢١: ٢٧٠) أن أبعاد التمكين الإداري تمثلت بالآتي:
- أ. تفويض السلطة: أن يقوم احد المديرين في المستويات الإدارية العليا بتفويض جزء من الصلاحيات الممنوحة له لمساعديه أو الموظفين في المستويات الإدارية الأدنى.
 - ب. التدريب: هو عملية تنمية وتطوير قدرات العاملين ومهاراتهم لغرض تمكينهم من التكيف مع متغيرات البيئة.
 - ت. الاتصال: هو عملية نقل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة لغرض انجاز العمل.
 - ث. التحفيز: هو عملية رفع الروح المعنوية للعاملين ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الأداء من خلال الحوافز المادية والمعنوية.

ثانياً: البراعة الاستراتيجية:

١. مفهوم البراعة الاستراتيجية:

تعد البراعة الاستراتيجية إطار عمل جوهري ترتبط بجميع الأف راد وعلى مختلف المستويات الإدارية، إذ ظهرت الحاجة الملحة إليها نتيجة التطور الحاصل وظهور العولمة وازدياد حدة المنافسة واستجابة للظروف المتسارعة والتغيرات الاقتصادية والتقدم التكنولوجي، إذ تمثل

البراعة الاستراتيجية قدرة المنظمة على استثمار المعرفة الداخلية الموجودة لديها وإمكانيتها على استكشاف معرفة خارجية جديدة في الوقت ذاته للحفاظ على العلاقات داخل المنظمة (الحسناوي والسنجري، ٢٠٢٠: ٢١٧)، فضلاً عن أن منظمات الأعمال البارعة والناجحة هي تلك المنظمات القادرة على الموائمة بين استكشاف الفرص واستغلالها من خلال دعم براءة هيكليّة متكاملة، وفي ضوء ذلك تقوم المنظمات بتحقيق التوافق بين أبعاد البراعة الاستراتيجية المتمثلة (استكشاف الفرص، استغلال الفرص) لإيجاد بيئة عمل مناسبة تمكّن المنظمة من تلبية متطلبات السوق والاعتماد على الجودة العالية والتكنولوجيا التي بدورها تحسّن أداء المنظمة على المدى البعيد، مما يجعلها أكثر قدرة على التعامل مع متغيرات السوق وأكثر استجابة لمتطلبات الزبائن وتلبيتها بالوقت المناسب وبأقل التكاليف (الطه والهلالي، ٢٠٢٠: ٣٤٧).

٢. أهمية البراعة الاستراتيجية:

أُتفق أغلب الباحثين ومن بينهم (عبدالوهاب وأحمد، ٢٠٢٠: ١٠) و(إسماعيل، ٢٠٢٠: ١٢) و(الطه والهلالي، ٢٠٢٠: ٣٤٨) على أن أهمية البراعة الاستراتيجية تتمثل في ما يأتي:

- أ. تحقق نجاح المنظمات على المدى البعيد من خلال الموازنة بين استكشاف الفرص واستغلالها مما ينعكس على أداء نشاطات المنظمة بشكل إيجابي.
- ب. تمكّن المنظمات من التنوع في مهاراتها في تحقيق الموائمة بين الفرص الحالية ورؤى المنظمة المستقبلية وخاصة في ظل الظروف التي يكتنفها عدم تأكد عالٍ.
- ت. تظهر أهميتها في مساعدة المنظمة على إحداث التغيير وتحقيق التميز التنظيمي وموائمة التطورات البيئية في ظل المنافسة في سوق العمل.
- ث. تمنح المنظمات مجموعة من الخيارات التي تمكّنها من توليد النتائج المهمة وإدارة التوترات والتناقضات في التعاملات الحالية والمستقبلية لتحقيق التميز والإبداع.
- ج. تمكّن المنظمات من تطوير قدراتها للتوجه نحو الفرص الجديدة وكيفية توليدها في المدى القريب بهدف تحقيق القيمة التي تعد شرطاً أساسياً لنجاح المنظمات.
- ح. استغلال مقدرات المنتجات الحالية بهدف جذب زبائن وأسواق جديدة وبما يتلائم مع استراتيجية نمو وتطوير السوق.
- خ. استكشاف قدرات المنتجات الجديدة التي تساهم في تحقيق الربح من خلال الموازنة بين استغلال الفرص وتطوير المنتجات التي تتعدى مهامهم ووظائفهم الحالية.
- ذ. تحفيز العاملين على التعامل مع الأحداث الآتية دون الحاجة للحصول على إذن من رؤسائهم.
- ر. تشجيع العاملين على استغلال الفرص الجديدة التي تتوافر بشك كل واضح مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.

٣. أهداف البراعة الاستراتيجية:

أُتفق معظم الباحثين ومن بينهم (Laplume, 2010: 34) و(Minoja, 2012: 68) و(Musigire, et.al., 2017: 74-75) على أن البراعة الاستراتيجية تهدف إلى ما يأتي:

- أ. تهدف البراعة الاستراتيجية إلى تعزيز قدرة المنظمة على الاستغلال والاستكشاف في وقت واحد.
- ب. تهدف إلى لفت انتباه المديرين لضرورة تكييف قرارات إدارة أصحاب المصلحة مع الحاجة إلى الموازنة بين الأهداف قصيرة المدى وطويلة الأجل.

- ت. تهدف إلى تحقيق الترابط الوثيق بين أنشطة المنظمة من خلال معرفة حدودها الدنيا والعليا ومتى وكيف تتحرك بين تلك الحدود.
- ث. تهدف إلى زيادة أداء المبيعات للمنظمة في كلا الأسواق الحالية والجديدة من خلال قدرتها على الموازنة بين الاستراتيجيات الاستكشافية والاستغلالية في وقت واحد.
- ج. تهدف إلى تعزيز قدرة المنظمة على تجاوز حالات الجمود والنظر إلى الأمام نظرة استثنائية من خلال تبنيها للاستراتيجيات الاستكشافية.
- ح. تهدف إلى تعزيز فهم المنظمة لحاجات الزبائن والعمل على تلبيتها.

٤. أبعاد البراعة الاستراتيجية:

تناول (العوادي، ٢٠١٩) في دراسته للبراعة الاستراتيجية بُعدين هما الاستراتيجية الاستكشافية والاستراتيجية الاستغلالية، وتم تطوير فقرات القياس بالاعتماد على ما جاء في دراسته للبراعة الاستراتيجية، سوف نوضح كل منهما وعلى النحو الآتي:

أ. الاستراتيجية الاستكشافية:

تمثل إمكانية المنظمة على سرعة الاستجابة والتكيف مع الفرص الجديدة وتعزيز قدراتها للتكيف مع الأسواق سريعة التغير، مما يؤدي إلى جذب زبائن جدد وظهور أسواق جديدة وتشكيل قنوات توزيع جديدة، إذ أن استكشاف الفرص الجديدة يتطلب معرفة جديدة تختلف عن المعرفة الحالية وتميز بالبحث والاكتشاف والمرونة (إبراهيم وآخرون، ٢٠٢١: ٣٧)، إذ تلجأ المنظمات إلى البيئة الخارجية لتتمكن من استكشاف الفرص الجديدة التي تضمن لها تحسين وتطوير منتجاتها، فالمنظمات التي تكون قادرة على تحديد المجالات والفرص المناسبة لها يجب أن تأخذ بعين الاعتبار قدرات وإمكانيات المنظمات المنافسة، ويجب عليها أن تعمل على استثمار كافة الفرص المتاحة بشكل متقن ودقيق من خلال امتلاكها موارد مادية وبشرية تسخرها من خلال التكنولوجيا المتاحة لديها مما يساعدها في تقليل الدخول في أي مغامرة تصاحب عملية تنافس الفرص (إسماعيل، ٢٠٢٠: ١٣)، فضلاً عن أن استكشاف الفرص الجديدة يؤدي إلى نضج الأفكار الجديدة وتطوير الابداع وبالتالي تطوير منتجات جديدة ومبتكرة تلبي طموحات ورغبات الزبائن الحاليين وتساعد على جذب زبائن جدد ودخول أسواق جديدة (الكرعاوي، ٢٠١٦: ٢٦).

ب. الاستراتيجية الاستغلالية:

إن عملية الانتقال من الاستراتيجية الاستكشافية إلى الاستراتيجية الاستغلالية يتم من خلال التطوير والتغيير المستمر في أنشطة المنظمة بهدف تحقيق أعلى مستويات الكفاءة في العمل، لذا فإن الاستراتيجية الاستغلالية وما لها من تأثير على طبيعة العمل يتطلب إيجاد أنشطة قيمة تلبي متطلبات السوق على المدى البعيد، فضلاً عن أن استغلال الفرص يولد عوائد عالية من خلال الاستغلال الأمثل لموارد المنظمة الداخلية والخارجية مما ينعكس إيجاباً على إنتاج منتجات مبتكرة والوصول إلى أسواق جديدة وبالشكل الذي يضمن للمنظمة البقاء والازدهار على المدى البعيد (الإبراهيمي، ٢٠١٩: ٥٨٨)، إذ أن الاستراتيجية الاستغلالية تشير إلى الاختيار، الإنتاج، الكفاءة، التطبيق، فوحدات الاستراتيجية الاستغلالية تكون أكثر مركزية وعملية وثقافات مرتبطة بالمنظمة، وتتم عملية استغلال الفرص من خلال التغيير والتطوير المستمر والسيطرة على المواقف المثالية، كما أشار إلى إنها قدرة المنظمة على تحسين الأنشطة التي تخلق قيمة على المدى القريب (العارضي ومهدي، ٢٠١٩: ٤٢٢).

المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث:

أولاً: اختبار فرضيات العلاقة:

١. الفرضية الرئيسية الأولى H_{a1} :

توجد علاقة ارتباط معنوية بين التمكين الإداري والبراعة الاستراتيجية في الشركة المبحوث.

الجدول (2) نتائج علاقة الارتباط بين التمكين الإداري والبراعة الاستراتيجية

المؤشر الكلي	التمكين الإداري	المتغير التفسيري	
		المتغير الاستجابي	
**0.621	**0.621	R	البراعة الاستراتيجية
0.000	0.000	Sig* الدلالة الاحصائية	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث اعتماداً نتائج برنامج (SPSS).

تبين نتائج الجدول (2) اختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي تشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين التمكين والبراعة الاستراتيجية في الشركة المبحوث، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط (0.621) بين المتغيرين وهي قيمة جيدة تؤثر إلى قوة العلاقة بين المتغيرين، والقيمة الموجبة تشير إلى العلاقة الطردية بين التمكين والبراعة الاستراتيجية، أي أنه كلما تمتع القيادات الإدارية في الشركة المبحوثة بممارسة التمكين ضمن صلاحيات عملهم كلما أدى إلى تعزيز البراعة الاستراتيجية لديهم، وتنعكس هذه النتيجة تطابقاً مع المنطق النظري. أي جاءت النتائج لتؤشر إمكانية إحداث تعاضد بين التمكين مع البراعة الاستراتيجية بدلالة أبعادها من أجل التكامل للوصول إلى التميز في ممارسة الصلاحيات من أجل استكشاف واستغلال الفرص. وبالتالي تقبل الفرضية الرئيسية الأولى لعلاقة الارتباط بصيغة الاثبات.

٢. الفرضية الرئيسية الثانية H_{a2} :

يوجد أثر معنوي للتمكين الإداري في البراعة الاستراتيجية في الشركة المبحوث.

الجدول (3) مؤشرات ونتائج علاقة تأثير التمكين الإداري في البراعة الاستراتيجية

البراعة الاستراتيجية						متغير تفسيري
Sig. الدلالة الإحصائية	T المحتسبة	F المحتسبة	R ²	B ₁	B ₀	
0.000	*10.519	*110.64	0.431	0.657	0.865	التمكين الإداري
0.000	*10.519	*110.64	0.431	0.657	0.865	المؤشر الكلي

*P ≤ 0.05

df (1,147)

n=148

المصدر: الجدول من إعداد الباحث اعتماداً نتائج برنامج (SPSS).

نلاحظ من نتائج الجدول (3) وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد التمكين في البراعة الاستراتيجية في الشركة المبحوث، إذ أن مجموع ما يفسره التمكين وفقاً لقيمة (R²) (43.1%)، في حين أن (56.9%) من التغير الحاصل في البراعة الاستراتيجية يعزى إلى عوامل أخرى لا يمكن السيطرة عليها، أو أنها لم تدخل في نموذج الانحدار، ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (B₁) البالغة (0.657)، التي تدل على أنه كلما كانت هناك ارتفاع في ممارسة التمكين من قبل القيادات الإدارية في

الشركة المبحوث بمقدار وحدة واحدة فإن متغير البراعة الاستراتيجية ستزداد بمقدار (0.657) وحدة، وهي زيادة معنوية وفقاً لقيمة (F) المحسوبة التي بلغت (110.64) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والتي بلغت (3.94) عند درجتي حرية (1,147) عند دلالة إحصائية (0.00) أقل من مستوى معنوية (0.05)، وكذلك وفقاً لقيمة (T) المحسوبة والبالغة (10.519) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (1,984) تحت مستوى معنوية (0.05)، وتوضح هذه النتائج دور بعد التمكين في الشركة، وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الأولى للتأثير بصيغة الإثبات.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات:

١. وجود ارتباط معنوي بين التمكين والبراعة الاستراتيجية في الشركة المبحوث، إذ بلغ معامل الارتباط (0.621) وهي علاقة ارتباط إيجابية قوية، وتفسر تلك النتيجة إلى أنه كلما اهتمت إدارة الشركة المبحوث في تشجيع الكوادر الإدارية من القيادات في ممارسة التمكين التي يتمثل بالصلاحيات في اتخاذ القرارات للوصول إلى تعزيز البراعة الاستراتيجية المكتسبة لدى الشركة المبحوث.

٢. أظهرت نتائج البحث وجود أثر ذو دلالة معنوية للتمكين في البراعة الاستراتيجية في الشركة المبحوث، إذ كانت القوة التفسيرية تفسر ما قيمته (43.1%) من التباين الحاصل في البراعة الاستراتيجية ناتج عن ممارسة إدارة الشركة للتمكين وتحمل المسؤولية من خلال الصلاحيات المناطة من قبل قياداتها، وعليه يتم تبني الاستنتاج بأنه يمكن لإدارة الشركة تحقيق أهدافها من تعزيز البراعة الاستراتيجية بالاعتماد على ممارسة القيادات الإدارية في الشركة المبحوث للتمكين والاهتمام بالسلطة اللازمة والحرية التصرف في اتخاذ القرارات من أجل التأثير بالآخرين بكل أوسع وتحقيق التفوق والابداع التي تسعى الشركة باستمرار في تحقيقه.

ثانياً: التوصيات:

١. معالجة القصور الذي يحدث نتيجة ضعف توفير الحرية في تصحيح الانحرافات عند وقوعها في الشركة المبحوث.

* آلية عمل:

أ. تشجيع الكوادر الإدارية من القيادات على منح الصلاحيات الممكنة للمشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات التنظيمية.

ب. الاستفادة من تفعيل الرقابة بما يحقق الفرص لتطوير إجراءات العمل الإدارية والعمل عليها بناءً على مبدأ تحمل المسؤولية تجاه إدارة الشركة.

ت. تشجيع إدارة الشركة للعاملين على البحث عن الطرق والأساليب الجديدة التي تعمل على تحسين الأداء مستقبلاً.

٢. على إدارة الشركة مراعاة الخطط التحفيزية لجميع الموظفين من أجل الرضا والاشباع وفق ما يقدمونه من جهد لتلبية الأعمال المطلوبة منهم بفاعلية.

* آلية عمل:

أ. حرص إدارة الشركة على اعداد نظام فاعل للحوافز والمكافآت ولكافة الكوادر الإدارية مرتبط بأداء المهام المناطة بالعاملين بشكل يومي.

- ب. تشجيع الموظفين في الشركة على إبداء آرائهم ومقترحاتهم الهادفة إلى تحسين أنظمة الحوافز وتنوعها.
- ت. اعتماد إدارة الشركة على ترقية العاملين ذوي الكفاءات المتميزة من أجل تحفيز العاملين الآخرين على تنمية قدراتهم وطرح طاقاتهم الكامنة في انجاز المهام الوظيفية.

المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر العربية:

١. إبراهيم، رؤى احمد والكرعاوي، محمد ثابت وخلف، بسام محمد، (٢٠٢١)، ممارسات القدرات الاستراتيجية لتعزيز البراعة التنظيمية في ظل التغييرات البيئية: بحث تطبيقي لعينة من الجامعات الأهلية - الجامعة الإسلامية وجامعة الكفيل في النجف الاشرف، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد (١٢٧).
٢. الإبراهيمي، إحسان عبدالأمير عزيز، (٢٠١٩)، البراعة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية في معمل أسمنت الكوفة، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، العدد (٥٤)، الجزء (٢).
٣. أبو شمالة، سهى محمد يحيى، (٢٠٢٠)، دور القيادة التشاركية في تحقيق التمكين الإداري بالجامعات الفلسطينية: دراسة حالة جامعة الأقصى بغزة، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى بغزة.
٤. أسماعيل، جبرائيل أحمد، (٢٠٢٠)، تحليل العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والبراعة الاستراتيجية وتأثيرهما في تحقيق التجديد المنظمي: دراسة تحليلية لأراء عينة من مديري مصارف القطاع الخاص في مدينة أربيل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (١٦)، العدد (٥٢)، ج ٣.
٥. باسم، غدير، (٢٠٠٣)، العالم الرقمي والية تحليل البيانات، سلسلة الرضا للمعلومات، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا.
٦. براحية، زينب وزماش، ريمة، (٢٠١٨)، التمكين الإداري وخلق الإبداع لدى الموظفين في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية ببلدية زيامة منصورية - ولاية بجيل، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق.
٧. البريدي، عبدالله بن عبدالرحمن والرشيدي، نوره بنت محمد، (٢٠١٢)، مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية: دراسة تطبيقية على عينة من مصارف مدينة بريدة، دورية الإدارة العامة، المجلد (٥٢)، العدد (٢).
٨. حسن، يوسف حسن عثمان، (٢٠٢١)، أثر التمكين الإداري في المؤسسة الأمنية الفلسطينية على تحقيق التنمية المستدامة، رسالة ماجستير في الإدارة والسياسات العامة، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
٩. الحساوي، حسين حريجة عالي والسنجري، هند عدنان حسين، (٢٠٢٠)، تأثير الذكاء الأخلاقي للقائد في تعزيز البراعة الاستراتيجية: بحث تحليلي لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات والكليات الأهلية العاملة في محافظة بابل، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد (٩)، العدد (٣٣)، جامعة كربلاء.
١٠. زرقوط، ساره وبسة، سامي، (٢٠٢١)، القيادة الإبداعية للتمكين ودورها في تحقيق الإبداع - مقارنة مفاهيمية، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد (٤٠)، العدد (٢).
١١. الطه، شهاب محمد محمود والهلال، كلثوم حميد رمضان، (٢٠٢٠)، مدى مساهمة البراعة الاستراتيجية في التميز المنظمي: دراسة تحليلية في الشركة العامة للسمنت الشمالية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (١٦)، العدد (٥٠)، ج ١.
١٢. العارضي، جليل كاظم ومهدي، دلال صالح، (٢٠١٩)، الاحتراق الوظيفي وتأثيره في البراعة الاستراتيجية، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (٥١)، العدد (٤٨)، ج (٥).
١٣. عبدالوهاب، فادية لطفي وأحمد، شهناز فاضل، (٢٠٢٠)، دور خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق البراعة الاستراتيجية: بحث تطبيقي في مصرف التنمية الدولي العراقي، مؤتمر بيروت الدولي للعلوم الإنسانية والاجتماعية - قراءات معرفية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، لبنان.
١٤. العواوي، أحمد خنجر، (٢٠١٩)، البراعة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التماسك التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من الأطباء في المستشفيات الأهلية لمحافظة ذي قار، رسالة ماجستير، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد.
١٥. الكرعاوي، محمد ثابت، (٢٠١٦)، دور مرتكزات البراعة الاستراتيجية في تعزيز وبناء سمعة مؤسسات التعليم العالي: دراسة تطبيقية لعينة من أساتذة الجامعات الأهلية في النجف الاشرف، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد (٥)، العدد (٢٠)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

16. Krejcie, R. & Morgan, D., (1970), Determining sample size for research activities. Educational and Psychological Measurement, 30, P. 607-610.
17. Laplume, A., (2010), Heuristics for strategic ambidexterity: Balancing exploration and exploitation over time in varying environments, A Thesis to be submitted to the Faculty of Graduate Studies of The University of Manitoba, Doctor Of Philosophy.
18. Minoja, M., (2012), Stakeholder management theory, firm strategy, and ambidexterity. Journal of Business Ethics, 109(1), 67-82.
19. Musigire, S., Ntayi, J. & Ahiauzu, A., (2017), Does strategic ambidexterity moderate organizational support-sales performance relationship for financial services in Uganda?. African Journal of Business Management, 11(4), p. 78.

