Journal of Al-Farabi for Humanity Sciences Volume (5), Issue (2) October (2024)

ISSN: 2957-3874 (Print)
Journal of Al-Farabi for Humanity Sciences (JFHS)
https://www.iasj.net/iasj/journal/419/issues
مجلة الفارابي للعلوم الإنسانية تصدرها كلية الفارابي الجامعة

(دور التمكين الإداري في تعزيز الوعي الاستراتيجي لدى الموظفين)
دراسة تحليليه لآراء عينه من موظفين في مديرية الاتصالات والمعلوماتية في محافظة صلاح الدين

مدرس مساعد صلاح نعمه جواد
المديريه العامة لتربية صلاح الدين

(The role of administrative empowerment in enhancing strategic awareness among employees) An analytical study of the opinions of a sample of employees in the Communications and Information Technology Directorate in Salah al-Din Governorate

salah nieamuh jawad
Assistant Professor
salahnaama731@gmail.com

المستخلص

تسعى المنظمات للوصول بموظفيها للتمكين الإداري، ويتم هذا من خلال عدة استراتيجيات من أهمها تعزيز الوعي الاستراتيجي الذي يأتي نتيجة لمجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات التي تؤثر على جزء كبير من وظيفة الموظف أو دوره أو مسؤولياته وترتبط بأدائه في هذا الشأن، لذا تناول البحث دور التمكين الإداري في تعزيز الوعي الاستراتيجي لدى الموظفين دراسة تحليليه لآراء عينه من الموظفين في مديرية الاتصالات والمعلوماتية في محافظة صلاح الدين. وهدف البحث لبيان علاقة التمكين الإداري بتعزيز الوعي الاستراتيجي لدى الموظفين وذلك ببحث متغيرات التمكين الإداري والمتمثلة في تفويض الصلاحيات، والتدريب، وتحفيز الموظفين، كمتغير مستقل، وعلاقته بالمتغير التابع. وتم إعداد استبان وزعت استماراته على عينة عشوائية من موظفين في مديرية الاتصالات والمعلوماتية في محافظة صلاح الدين مكونة من (١٥٠) مقسمة حسب المؤهل والصفة الإدارية، استرجع منها (١١٢)، أي إن عدد الاستمارات الصالحة ما يعادل (٧٤٪) تقريبا من المجتمع الأصلي، وتم اختيار برنامج (SPSS.V.23) واتبعنا منهج البحث الوصفي التحليلي وبالمعالجة الإحصائية لعينة البحث خرجنا بمجموعة من النتائج منها أن التمكين يمثل الإداري عنصراً من اهم العناصر الاستراتيجية في مديرية الاتصالات والمعلوماتية في محافظة صلاح الدين، ولا يمكن تحقيق اهداف المديرية الا بواسطة افراد مؤهلين يتمتعون بأداء بوعي استراتيجي عالي، وبالتالي قدم الباحثون مجموعة من التوصيات أهمها السعي وبشكل حثيث لصقل المهارات لدى من يشغلون مناصب قيادية في جميع المستويات الإدارية حول التمكين الإداري وضرورة ممارسة سلوكياتها تجاه العاملين بما يحقق الأهداف التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، تعزيز الوعي الاستراتيجي, مديرية الاتصالات والمعلوماتية, صلاح الدين

Abstract

Organizations seek to provide their employees with administrative empowerment, and this is done through several strategies, the most important of which is enhancing strategic awareness, which comes as a result of a set of knowledge, skills, and trends that affect a large part of the employee's job, role, or responsibilities and are linked to his performance in this regard. Therefore, the research addressed the role of administrative empowerment. In enhancing strategic awareness among employees, an analytical study of the opinions of a sample of employees in

the Directorate of Communications and Informatics in Salah al-Din Governorate .The aim of the research is to demonstrate the relationship of administrative empowerment to enhancing strategic awareness among employees by examining the variables of administrative empowerment, which are delegation of powers, training, and motivating employees, as an independent variable, and its relationship with the dependent variable .A questionnaire was prepared and its forms were distributed to a random sample of employees in the Directorate of Communications and Informatics in Salah al-Din Governorate, consisting of (150) divided according to qualification and administrative capacity, from which (112) were retrieved, meaning that the number of valid questionnaires is equivalent to approximately (74%) of the original population. The program (SPSS.V.23) was chosen and we followed the descriptive analytical research approach. Through statistical treatment of the research sample, we came up with a set of results, including that administrative empowerment represents one of the most important strategic elements in the Directorate of Communications and Informatics in Salah al-Din Governorate, and the goals of the Directorate cannot be achieved except by qualified individuals who enjoy performance with high strategic awareness, and therefore the researchers presented a set of recommendations, the most important of which is striving And actively to hone the skills of those who hold leadership positions at all administrative levels regarding administrative empowerment and the necessity of practicing its behaviors towards employees in order to achieve organizational goals.**Keywords: Administrative empowerment, enhancing strategic awareness, Directorate of Communications and Information Technology, Salah al-Din**

المقدمة :

تعاني المنظمات المعاصرة ظروفاً معقدة ومتغيرة مما يجعل حاجتها إلى الوعي والادراك الاستراتيجي ملحة، إذ إن المنظمات بدون الوعي الاستراتيجي على كافة المستويات سواف تواجه العديد من المخاطر التي تهددها، لذا فإن وعي إدارة المنظمات يسهل عملية اتخاذ القرارات وتحليلها والتفكير في الظروف الخارجية والداخلية، وتكون أكثر إدراكاً واستعداداً للتهديدات والفرص، وأصبح الاهتمام بالإنسان وادارته وتحفيزه يفوق غيره من الأمور الأخرى المتعلقة بالتقنية والمال والهياكل التنظيمية، لكونه يزخر بقدرات كثيرة ملموسة، إذ يحوي الكثير من الغرائز والمواقف والدوافع التي لا ترى، ويصعب ملاحظتها وقياسها، لذلك برز من بين القضايا المتعلقة بالبعد البشري موضوع التمكين كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة في الألفية الثالثة (Mohamed 2013:344,)يهتم موضوع التمكين الاداري الذي يعني إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الثقة والحرية لأداء أعمالهم بالطريقة التي يرغبون بها دون تدخل مباشر من الادارة بشكل يوثق العلاقة بين الإدارة والعاملين، إذ ينبغي على المديرين الذين يتولون إدارة المنظمات أن يحرصوا على تنمية وتطوير قدرات العاملين ومنحهم المزيد من الحرية والقوة والمعلومات للمساهمة في حل المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرارات وتوليد الأفكار الجديدة والعمل بروح الفريق الواحد وكسر الجمود الإداري والتنظيمي الداخلي بين الإدارة والعاملين، مما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصراً اساسياً لنجاح المنظمات (الحراحشة والخوالدة،٢٠١٦: ٢٧٢).ونظراً لأهمية التمكين الإداري والوعي الاستراتيجي لمنظمات الأعمال المعاصرة جرى اختيارهما ليكونا المتغيرين الرئيسين للبحث الحالي، وتحقيقاً لما تقدم فإن هيكلية البحث تتكون من أربعة محاور، خصص الأول منها لعرض الإطار المنهجي للبحث، ويتناول المبحث الثاني الإطار النظري للبحث، واهتم الثالث بالجانب العملي للبحث، واختتم المبحث الرابع بالاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها البحث الحالي.

المبحث الأول: الإطار المنهجي

أولا. مشكلة البحث:

يمكن توضيح مشكلة البحث من خلال ثلاثة جوانب، الأول الجدل الفكري لايزال قيد التشكيل والتنظير حول متغيرات البحث، مما دفع الباحثين للخوض في بناء الاطار الفكري لتلك المتغيرات، أما الجانب الاخر تمثل بالفجوة المعرفية في البحث الحالي بما لمسه الباحثين بمستوى الاهتمام بمتغيرات البحث ضمن العينة المبحوثة الذي توضح للباحثين من خلال الاطلاع الميداني بوجود اهتمام ضعيف بمتغيرات البحث، فضلاً عن محدودية ايجاد نوع من التناغم بين ما تمتلكه القيادات الادارية في المنظمات العراقية والتي ضمنها مديرية الاتصالات والمعلوماتية من أبعاد التمكين الاداري المتمثلة بـ (تفويض الصلاحيات، التدريب، تحفيز الموظفين) وما تتطلبه من أبعاد تعزيز الوعي الاستراتيجي المتمثلة بـ (الوعي الاستراتيجي الداخلي، الوعي الاستراتيجي الخارجي، الوعي الاستراتيجي بالوضع المستقبلي)، ولدواعي عدم تفويت فرصة الافادة من معطياتها، ومن أجل تجسيدها عملياً، جاء هذا البحث لبيان دور التمكين الاداري في تعزيز الوعي الاستراتيجي لدى الموظفين من وجهة نظر مجموعة من الموظفين في مديرية الاتصالات والمعلوماتية في محافظة صلاح الدين، أما الجانب الأخير فيهتم بتحويل تلك التصورات المتشكلة لدى الباحثين الى تساؤلات، واستناداً لما تم ذكره سابقاً تم تحديد مشكلة البحث في الأسئلة الأتية:

١. هل تتبنى إدارة المنظمة المبحوثة أبعاد التمكين الاداري؟
٢. ما مستوى توافر أبعاد الوعي الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة؟
٣. ما اتجاهات العلاقات وطبيعتها التي تربط بين متغيرات البحث وأبعادها الفرعية في المنظمة المبحوثة؟
٤. هل يوجد أثر لأبعاد التمكين الاداري على الوعي الاستراتيجي؟ويتفرع من هذا السؤال أسئلة فرعية هي:هل يوجد علاقة ارتباط معنوية بين (تفويض الصلاحيات، والتدريب، وتحفيز الموظفين) على الوعي الاستراتيجي؟هل يوجد علاقة تأثير معنوي بين (تفويض الصلاحيات، والتدريب، وتحفيز الموظفين) على الوعي الاستراتيجي؟

ثانياً. أهمية البحث:

وتكمن أهمية البحث في أهمية المتغيرين المدروسين وخاصة المتغير الرئيسي (التمكين الإداري) الذي يعد أحد المفاهيم الحديثة في علم الإدارة وأحد معايير القدرة التنافسية لأي منظمة تسعى للنجاح. لذا فإن هناك حاجة إلى مزيد من الدراسات والأبحاث لتحديد علاقته بالمتغيرات التنظيمية الأخرى ومنها (الوعي الاستراتيجي لدى الموظفين). وبالتالي يعتمد موضوع البحث على وجود إدارات معاصرة تحمل أفكارا تتفق مع التطورات لزيادة هذا الوعي، من خلال الدفع لتنفيذ كل ما من شأنه زيادة سرعة النجاح وجودة ودقة الأداء في مديرية الاتصالات والمعلوماتية في محافظة صلاح الدين ، بما يتوافق مع التطورات الاجتماعية والتكنولوجية والمعلوماتية والإدارية المعاصرة، مع الإيمان بمواهب ومهارات وقدرات المرؤوسين للقيام بالمسؤوليات المنوطة بهم وكذلك حكمة تصرفاتهم في مختلف المواقف دون اللجوء إلى الإدارة. حيث إن امتلاك القدرة على تحمل المسؤولية والاستجابة السريعة لاحتياجات وطلبات أفراد المجتمع تحدد أهمية البحث من خلال النقاط التالية:

١- شرح أثر التمكين الإداري في تطوير الوعي الاستراتيجي لدى الموظفين
٢- توضيح الأثر الحيوي للتمكين في ضمان التطوير التنظيمي من خلال ضمان حصول الموظفين على قدرات ومهارات وقدرات عالية لتحمل المسؤولية في مكان العمل.
٣- مواصلة البحث العلمي في هذا المجال لإثراء الفكر الإداري من خلال تحديد واقع مستوى التمكين وأثره على تطور المنظمات من خلال زيادة الوعي الاستراتيجي لدى الموظفين ..

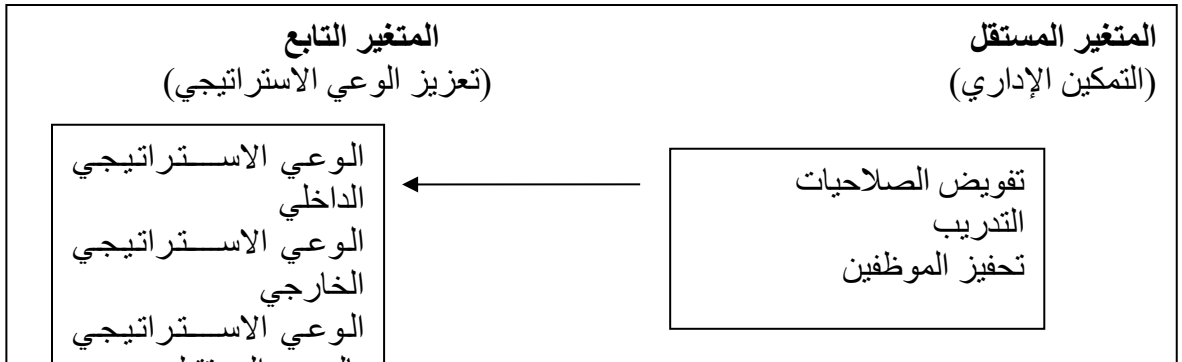
ثالثاً. أهداف البحث:

يهدف البحث إلى توزيع هذه الدراسة وغيرها على الأرشيف الإلكتروني في مديرية الاتصالات والمعلوماتية في محافظة صلاح الدين والاستفادة مما ورد فيه، وذلك لزيادة إيمان المديرين بأهمية تمكين الموظفين من خلال منحهم بعض الصلاحيات الإدارية لزيادة تحفيزهم، مما يساهم في رفع الوعي الاستراتيجي الذي ينهض بالمديرية، التعرف على آراء واتجاهات موظفي المديرية، وخاصة ميولهم ورغباتهم، بناءً على نتائج المسح والتحليل الإحصائي، وذلك من خلال تقديم الاقتراحات والتوصيات المهمة للإدارة العليا، كذلك الاستعداد لتطبيق أبعاد التمكين في مديرية الاتصالات والمعلوماتية في محافظة صلاح الدين. ويمكن تلخيص أهداف البحث فيما يلي:

١. إلقاء الضوء على مفهوم التمكين الإداري وعلاقته بالوعي الاستراتيجي لتحقيق التميز والنجاح في مديرية الاتصالات والمعلوماتية في محافظة صلاح الدين.
٢. التحقق من صحة العلاقة الارتباطية والأثرين (أبعاد التمكين وأبعاد الوعي الاستراتيجي في الممارسة العملية) بناء على التحليل الإحصائي الدقيق.
٣. تقديم التوصيات والمقترحات لإدارة في مديرية الاتصالات والمعلوماتية في محافظة صلاح الدين محل الدراسة لتمكين العاملين بها وتحفيزهم على الإنجاز الاستثنائي لتحقيق التطوير في هذه المؤسسة.

رابعاً. أنموذج البحث:

اعتماداً على مشكلة البحث وتماشياً مع أهدافه وأهميته فقد تم بناء أنموذج البحث الافتراضي الذي يعكس طبيعة العلاقة والأثر وكما مبين بالشكل (١).



الشكل (١) مخطط البحث الافتراضي المصدر: اعداد الباحثون استنادًا للدراسات الواردة في الجدول الآتي:

أبعاد التمكين الإداري		أبعاد تعزيز الوعي الاستراتيجي	
دراسة:Fragoso (2019)	نظام المكافأة والتقدير ، ونظام التخطيط والرؤية المستقبلية ، ونظام إدارة الأداء ، والتصميم الوظيفي ونظام الاتصال	دراسة: (Al-Khatib, 2018 [1]	الوعي الاستراتيجي الداخلي، والوعي الاستراتيجي الخارجي، والوعي الاستراتيجي الحالي
دارسة: تهاني محمد (٢٠٢٠)	تفويض الصلاحيات وفرق العمل والتدريب والتواصل الفعال والتحفيز	دراسة: Hagspiel et al (2021)	الوعي الاستراتيجي المرتقب والوعي الاستراتيجي الداخلي، والوعي الاستراتيجي الخارجي، والوعي الاستراتيجي الحالي
دراسة: أشواق سعود (٢٠٢١)	التواصل وأبعاد الدوافع الإدارية ، ومشاركة المعلومات	دراسة: محمد النحاس (٢٠٢٢)	الغاية، والرؤية، والسياسات والاستراتيجيات

المصدر إعداد الباحث: استنادا للمصادر الواردة فيه

خامساً. فرضيات البحث:

انسجاماً مع مخطط البحث فأن فرضيات البحث الرئيسة تتمثل بـ:توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تفويض الصلاحيات وتعزيز الوعي الاستراتيجي في مديرية الاتصالات والمعلوماتية في محافظة صلاح الدين.توجد علاقة أثر ذات دلالة معنوية بين التدريب وتعزيز الوعي الاستراتيجي في مديرية الاتصالات والمعلوماتية في محافظة صلاح الدين.توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تحفيز الموظفين وتعزيز الوعي الاستراتيجي في مديرية الاتصالات والمعلوماتية في محافظة صلاح الدين.

سادساً. حدود البحث:

يمكن تقسيم حدود البحث على النحو التالي:الحدود المكانية: تمثلت في المديرية العامة للاتصالات والمعلوماتية في محافظة صلاح الدين.

الحدود الزمانية: انحصرت في الفترة ٥ / ٥ / ٢٠٢٣ ولغاية ٦ / ١ /٢٠٢٤.

الحدود البشرية: **تمثلت في عينة من موظفي مديرية الاتصالات والمعلومات في محافظة صلاح الدين.**

سابعاً: مجتمع البحث وعينته:

تم اختيار عينة البحث من (مديرية الاتصالات والمعلوماتية في محافظة صلاح الدين)،وقام الباحثون بتوزيع (١٥٠) استمارة استبانة على الأفراد عينة البحث، وتم استرجاع (١٥٠)، وبمراجعة الاستمارات تبين أن (١١٢) استمارة صالحة للتحليل، أي إن عدد الاستمارات الصالحة ما يعادل (٧٤٪) تقريبا من المجتمع الأصلي.

المبحث الثاني: الإطار النظري

أولا: التمكين الإداري

١.**مفهوم التمكين الإداري**إن مفهوم مصطلح التمكين، لا بد من الاعتراف بأن هناك وجهات نظر مختلفة حول المفهوم، وبالتالي إن مفهوم التمكين يعد من المفاهيم التي يشوبها الكثير من اللبس والخلط، لكنه بالمعنى اللغوي يشير إلى إعطاء الموظف سلطة وحرية أكبر في مجال العمل المحدد الذي يؤديه الموظف(Baiaji & Krishnan,2014:35) ويرى(الكعبي، ٢٠١٥: ٨) تعدد المداخل المستخدمة في التمكين، إذ أن هناك دراسات تبنت المدخل الهيكلي والذي يركز على تفويض الصلاحيات واعطاء التفويض للمستويات الدنيا لاتخاذ القرارات، وهناك دراسات أخرى استخدمت

المدخل النفسي لمفهوم التمكين، إذ ركزت على العمليات التي تُمكن الفرد من الشعور بالتمكين وقد وردت الكثير من التعاريف لهذا المفهوم، فقد عرفه (بخاري ومهدي،٢٠٢٣: ٣٠٨) بالعملية التي يقوم بها المديرون لمساعدة العاملين في الحصول على المهارات واستخدام الصلاحيات التي تتطلبها عملية اتخاذ القرار المؤثرة عليهم وعلى أعمالهم، وتتضمن هذه العملية منح العاملين الحرية والقوة والمعلومات لصناعة القرارات والمشاركة في اتخاذها ومن خلال المنطلقات الفكرية التي تم تداولها يرى الباحثون (ان التمكين الإداري هو حالة ذهنية داخلية وسياق إدراكي لا يمكن تحسينه بالشكل الذي يفرض على الشخص من الخارج، ما يوفر للعامل الحرية والثقة بالنفس تساعده على اتخاذ القرارات وتجربة النتائج التي يريد الوصول إليها.

٢. **خصائص التمكين الإداري**يمتاز التمكين الإداري بمجموعة من الخصائص فهو يمنح الفرد مسؤولية أكثر ملاءمة للقيام بما مسؤول عنه، وإعطاء المسؤولية والحرية الكاملة في التصرف بشأن المشكلة للشخص الأقرب إلى المشكلة، لأنه هو الشخص الأقرب إلى المشكلة والأكثر اتصالاً وتأثيراً بمشكلته، ومن أبرز خصائص التمكين الإداري ما يلي (جلاب والحسيني، ٢٠١٤: ٢٢٤):

أ. شعور كبير بالسيطرة والتحكم في أداء العمل.

ب. الوعي والفهم لإطار العمل بأكمله، الإجراءات والأحداث التي تحدث في الوظيفة المحددة التي يؤديها الموظف.

ت. المساءلة والمسؤولية عن عواقب تصرفات الموظف.

ث. المشاركة في تحمل مسؤولية أداء الوحدة أو القسم أو حتى المؤسسة التي يعمل بها. وتساعد تلك الخصائص في الاعتراف بحق الفرد في الحرية والسيطرة، وأن هذا شيء يمتلكه الإنسان بسبب الإرادة المستقلة والخبرة والمعرفة، هناك فرق شاسع بين من يملك الإرادة ومن لا يملكها، ومن يتحمل المسؤولية ومن لا يتحملها، ومن يمكن الاعتماد عليه ومن لا يعتمد عليه، وإذا جردنا الفرد من هذه المكونات في أي سياق اجتماعي وتنظيمي فإن ذلك سيديم الخضوع وانعدام المسؤولية والشعور بعدم الاستقلالية، وفقدان معنى العمل، والشعور بالدونية، والتبعية، وعدم القدرة على اتخاذ الإجراءات اللازمة (أفندي، ٢٠٢١: ٦٧) والحقيقة لا تبدو هذه العواقب محبطة للموظف فحسب، بل تؤدي أيضًا إلى نتائج عكسية بالنسبة للمنظمة، في هذه الحالة، تبذل المنظمة المزيد من الجهد في المراقبة والتحقق والمتابعة بدلاً من الثقة، مما يمنح الإدارة والمدير الفرصة لبذل المزيد من الجهد، هناك أشياء أكثر أهمية من مراقبة متابعيك والتأكد من أنهم يعملون ويلعبون (Ethica , 2013:6).

٣. **مستويات التمكين** يستغرق تنفيذ التمكين الإداري في أي منظمة عدة مراحل تدريجية ، حيث يكون التمكين الأولي عند أدنى مستوى(اندراوس، ٢٠١٨: ٥٨)، ومن أبسط المهارات فصاعدًا على النحو التالي(Anfal & Arak ., 2022:8172):

أ. الأنشطة المنتظمة وإعادة تصميم الوظائف لإثراء الوظائف للعاملين وزيادة مسؤولياتهم للأعمال الموكلة إليهم.

ب. لتشجيع اقتراحات الموظفين وتمكينهم بالكامل.

ت. إعطاء الموظفين، وخاصة أولئك الذين نالوا ثقتهم فرصة المشاركة في صنع القرار والمسؤولية عن تنفيذها.

ث. إنشاء فرق عمل من جميع الأنواع ، بما في ذلك دوائر الجودة وفرق المهام المخصصة وفرق حل المشكلات والفرق متعددة الوظائف وفرق العمل ذاتية التوجيه وفرق المشروع المخصصة.

٤. **أبعاد التمكين الإداري** بمراجعة أدبيات الدراسات التي تشير إلى التمكين الإداري ، فقد وجد أن هناك تباينًا بين الباحثين في وصف وعرض أبعاد التمكين ، ويتضح أن هناك بعض الأبعاد يتفق في الغالب عليها الباحثين على أن هذه الأبعاد تدور حول توفير أنظمة مناسبة لدعم التمكين ، على سبيل المثال: التحفيز ، وتوفير التدريب اللازم ، والوصول إلى العمل الجماعي و التمكين ، والمشاركة في صنع القرار(أفندي، ٢٠٢١: ٨٩)، والبحث الحالي سيعتمد على الأبعاد التالية: (تفويض الصلاحيات، التدريب، تحفيز الموظفين) لأغراض هذا البحث.

أ. تفويض الصلاحيات: الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الاداري تقوم على تحويل المدير جزء من الصلاحيات للعاملين، لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى أهداف المنظمة، فالأفراد الذين تم تفويض السلطة لهم لاتخاذ القرارات يكونون مسؤولين عن النتيجة النهائية ويصبح لهم القدرة على التأثير في القرارات العليا المتعلقة بأداء مهامهم(حبتور،٢٠٢١: ٣٨٧). وذكر(Anfal & Arak, 2022:8174) أن التمكين درجات، فقد تمتد عملية تفويض الصلاحيات لاتخاذ القرار للموظفين لتشمل تشخيص وتقييمها واكتشاف الحل الأمثل لها، لغرض اتخاذ القرار بشأنها وتحمل المسؤولية عن تنفيذ القرار عبر توفير الاستقلالية العالية للموظفين، وبالمقابل قد تضيق العملية لتتمحور حول تقديم الاقتراحات فقط، والإدارة العليا غير ملزمة على تنفيذها.

ب. التدريب: ينبغي للمنظمة توفير نظام طموح لتحسين قدرات الموظفين لتزويدهم بالمهارات الضرورية كمهارات التفاوض ومهارات حل الصراع واتخاذ القرار ومهارات القيادة، وهذا يتطلب تمكين الموظفين من خلال توفير التدريب المستمر والمنتظم لأجل تعلم هذه المهارات، فعندما يتلقى الموظفون التدريب اللازم لتحسين قدراتهم ومهاراتهم يصبحون قادرين على تقديم خدمة متميزة وملائمة للاحتياجات الضرورية (Aburuman,2016:183). فالجهود التدريبية تمكن الموظفين من بناء المهارات والمعرفة والقدرات ليس لأداء أعمالهم فحسب، بل ايضا لتعلم مهارات واقتصاديات المنظمات الكبيرة (المالكي وشعيبي،٢٠٢٤: ٣٨).

ت. تحفيز الموظفين: إن التمكين الاداري سيفقد الأرضية اذا لم توفر المنظمة المكافآت المناسبة وهذا ما يسمى بالتحفيز، إذ يعد التحفيز جانب حاسم في أي منظمة ناجحة، فهو القوة الدافعة التي تدفع الموظفين نحو تحقيق أهدافهم والتي بدورها تساهم في نجاح المنظمة بشكل عام، لذا لن يحقق التمكين الأهداف المطلوبة منه مالم يضع نظام متكامل للحوافز والمكافآت، فالحوافز بأنواعها المختلفة قادرة على زيادة حماس وفاعلية الموظفين، كما تؤثر على ولاء الموظفين لمنظمتهم (المطيري،٢٠٢٠: ٣٣).

ثانياً: أساسيات تعزيز الوعي الاستراتيجي

١.مفهوم الوعي الاستراتيجي: معرفة العاملين بمجموعة من المفاهيم مثل التفكير والتخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية والممارسات الاستراتيجية كمكونات فرعية تكون بتكاملها نموذج الإدارة الاستراتيجية الذي يتكون من التهيئة والإعداد والصياغة والتنفيذ ثم المراجعة والتغيير الاستراتيجي بما يتضمنه النموذج من بنود فرعية في كل مرحلة (Peter S. Davis and Others,2012). وقد ازدادت أهمية الوعي الاستراتيجي في الفترة الأخيرة بسبب التغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة بالمنظمات، الأمر الذي دفع تلك المنظمات بناء وتطوير مجموعة من المهارات، خاصة على المستويات الإدارية العليا، باعتبارها الجهة المسؤولة عن تحديد الاتجاه المستقبلي للمنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية (Akdemir,2010:326). وعرف (غزالي ، ٢٠١٦:١٩) الوعي الاستراتيجي بعملية التعلم واكتساب الخبرة وتحديد الاستراتيجية المناسبة للتغيرات الطارئة، مما يولد القدرة على انتاج المزيد من الحلول الاستباقية بالإفادة من تجارب الماضي واستعمال المعرفة المكتسبة منها لابتكار ما يمكن الاستفادة منه في المنافسة. ويرى (Dergham & Eman ,2021:493) إن الوعي الاستراتيجي يمثل نهجاً فكرياً يتسم بالحداثة وريادة الأعمال وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة وتطوير أدائها من خلال عملياتها.

٢. عناصر تعزيز الوعي الاستراتيجي لما كان الوعي الإستراتيجي هو ناتج عن الوعي الكلي للفرد إقتصادياً وسياسياً وفكرياً وتاريخياً , وعلاقته بالإقتصاد المعلوماتي المعرفي هي انه يجب أن تمتلك الإدارة أحدث تقنيات العمل حتى تواكب الظروف والمتغيرات داخل الدولة وخارجها سواء في الإقتصاد أو في غيره من المجالات لأن الوعي الإستراتيجي يشمل جميع هذه المجالات، لذلك ترتكز تعزيزات الوعي الاستراتيجي على جملة من العناصر يمكن ايجازها بالاتي(علي، ٢٠١٢: ٤٨٧)و(سليمان، ٢٠١٣: ١٧٢)و(Johnson,2021:203)عاملون لديهم القدرة على استيعاب التكنولوجيا الحديثة بكل تفاصيلها، أي يستطيعون الربط بين البنية المجتمعية الداعمة والمجتمع المتعلم للحصول على أفضل نتيجة ممكنة من العمال المهرة من ذوى الإمكانيات و القدرات الهائلةالمعلومات: فلا يمكن لأية خطة ناجحة أن تهمل أو تؤجل تحقيق الشروط اللازمة للانطلاق نحو اقتصاد المعرفة ، إذ يتطلب الأمر تهيئة لنشوء الصناعات المعتمدة على التكنولوجيا المتقدمة، بما في ذلك صناعة المحتوى والتجارة الإلكترونية والتوجه نحو تحويل المعلومات العلمية إلى الشكل الرقمي وحل المشكلات الناجمة عن هذا التحويل.المتنافسون: وهي المنظمات التي تعمل في نفس المجال، وهم المصدر الأكثر تأثيرا على خلق المعرفة ويتمثل ذلك في قدرتهم على انتزاع السوق من المنظمة، لذا فأن تعزيزات الوعي الاستراتيجي تحدد مدى تقدم المنافس في الإطار المعرفي والإطار التنظيمي.التقييم: تعمل تعزيزات الوعي الاستراتيجي على قياس مدى الأداء، مع بيان الجوانب الإيجابية والعمل على زيادتها، والجوانب السلبية ووضع الحلول للحد منها.العمليات، وهي التي تقوم على البحث والتطوير والعلم وتكنولوجيا الإبداع والابتكار الفاعل، فهذه العمليات هي التي ترتقي بالمنظمة من خلال ما تقدمه من معطيات علمية تحتل دور الريادة في رفع المستوى الاقتصادي و المعرفي في آن واحد لمنظمات الأعمال.

٣. أبعاد تعزيز الوعي الاستراتيجي يمثل الوعي الاستراتيجي الوسيلة التي من خلالها تستطيع المنظمات تحقيق اهدافها الاستراتيجية والبقاء اطول فترة ممكنة في نطاق المنافسة (كوللي وسندي،٢٠٢١: ٥٤١)، وقد تباينت آراء الباحثين والكتاب في مجال الادارة الاستراتيجية في تناولها لأبعاد الوعي الاستراتيجي، وتم التركيز على كل من الأبعاد التالية (الوعي الاستراتيجي الداخلي، الوعي الاستراتيجي الخارجي، الوعي الاستراتيجي بالوضع المستقبلي) كونها تمثل أبعاداً شائعة الاستخدام في مختلف المنظمات وتتلائم مع طبيعة عمل المنظمة المبحوثة، وفيما يلي توضيحاً لتلك الأبعاد وكألاتي:

أ. **الوعي الاستراتيجي الداخلي:** تتميز المنظمات التي تتمتع بقدرتها على استخدام مواردها ومعرفتها بتحقيق متطلبات الزبائن وكسب رضاهم من خلال نظرتها الداخلية الشمولية الاستراتيجية، فالوعي الاستراتيجي الداخلي يعطي مساحة مشتركة للمناقشات التي تراهن على الأوضاع الحالية والمستقبلية، ودعم المنظمات من ناحية التحسينات في الأداء، والاهتمام بالمسائل التنظيمية كالدافعية للموظفين والتفويض وتوجيهها لمصلحة الكل، إذ تمتلك المنظمات نقاط القوة والضعف في المجالات الوظيفية للأعمال (عبد الله وداود، ٢٠٢٣: ٢٤٢). إذ يعمل الوعي الاستراتيجي الداخلي على وضع الأهداف والاستراتيجيات لغرض الاستفادة من نقاط القوة الداخلية للتغلب على نقاط الضعف عبر الوعي بالخبرة والمعرفة الممتلكة، إذ يعمل على تحديد المهام وترتيبها حسب الاولوية، لذا تسمى نقاط القوة التي يصعب على المنافسين تقليدها بسهولة بالكفاءات المميزة، هنا تبرز أهمية الوعي الاستراتيجي الداخلي في كيفية تحسين نقاط الضعف لتحويلها إلى نقاط قوة للمنظمة وبالتالي تحويلها الى كفاءات مميزة (David& David,2017:181).

ب. **الوعي الاستراتيجي الخارجي:** هو قدرة المنظمة على التنبؤ والادراك والذي يقوم بتحديد وترجمة عوامل البيئة الخارجية (الفرص، التهديدات) التي تؤثر على المنظمة بطريقة إيجابية أو سلبية من عناصر بيئة اجتماعية وثقافية وقانونية ومستهلكين وغيرها والتي يمكن أن تكون الفرص ليتم استغلالها أو تهديداً ليتم تجنبه (Albert,2013:58). إن منظمات الاعمال تعتبر منظمات اجتماعية مطلعة على بيئتها الخارجية والتي تضمن الكثير من العناصر والمتغيرات التي تشكل مؤثرات توجه سلوك المنظمات باتجاه آخر، لهذا فأن الوعي بهذه البيئة وطبيعتها ومكوناتها أصبح أمراً ضرورياً لنجاح المنظمات واستمراريتها خاصة في عالم اليوم الذي تتسارع التطورات المعرفية والتكنولوجية، وهذا يتطلب نسخ علاقات تعاون وتحالفات استراتيجية مع منظمات أخرى للاستفادة وتبادل الخبرات والمعارف (الحيلة والمصري،٢٠٢٢: ١٧٩).

ت. **الوعي الاستراتيجي بالوضع المستقبلي:** ينبغي على مدراء المنظمات التخطيط في تحديد المسارات الاستراتيجية التي يجب اتخاذها، كما ينبغي فهم كيفية الوصول لها في المستقبل مع مراعاة التغييرات الحاصلة في البيئة لتحديد تلك المسارات، فالوعي بالوضع المستقبلي يعكس قدرة المنظمة على تحسين السيناريوهات الاستراتيجية، ووضع الموازنات اللازمة بما يؤدي لتحقيق الأهداف المستقبلية للمنظمة (Dyczkowska & Dyczkowski,2015:433). لذا فالوعي الاستراتيجي بالمستقبل واستشراف آفاقه ودراسة تحدياته وفرصه من المقومات الرئيسة في صناعة النجاح سواء على الصعيد الاجتماعي أو الشخصي أو على الصعيد الحضاري، فالنجاح لا يستمر لأحد إذا لم يكن يمتلك رؤية واضحة لمعالم المستقبل، فالنجاح المستمر يرتكز على الوعي بالمستقبل (صالح، ٢٠٢٠: ٤٤).

المبحث الثالث: الإطار العملي

يعتبر الجانب العملي الأساس التحليلي للهدف المنشود من البحث، والمسبب الرئيس لاستنتاجاته وتوصياته، وبناءا على ما سينتج سوف يتحقق الهدف، وقد قام الباحثون باختبار البيانات اعتمادا على اختبار الفا- كرونباخ (Cronbach-Alpha)، فضلاً عن اختبار البيانات من خلال الاتساق الداخلي **وكالاتي:**

أولاً. ثبات الاستبانة تم حساب ثبات الاستبانة المتضمن أبعاد التمكين الإداري، وكذلك الاستبانة المتضمنة ابعاد تعزيز الوعي الاستراتيجي باستخدام معادلة ألفا كرونباخ كما موضح بالجدول (١):**جدول(١) معاملات ثبات ألفا (كرونباخ) لأبعاد التمكين الإداري، وتعزيز الوعي الاستراتيجي**

الأبعاد	معامل الثبات
التمكين الإداري	**٠.٨٠٧
تعزيز الوعي الاستراتيجي	**٠.٨١٩

(**) تشير الدلالة عند مستوى (٠.٠١).المصدر: من اعداد الباحثون استناداً الى مخرجات برنامج (Spss)يتضح من الجدول (١) أن قيم معامل الثبات مرتفعة، حيث أن جميع معاملات الثبات دالة عند مستوى (٠.٠١)، مما يؤكد أن الاستبانة ومكوناتها يتميز بدرجة عالية من الثبات.

ثانياً. وصف وتشخيص متغيرات البحث وأبعاده: يعرض هذا المبحث وصفاً لمتغيرات البحث وتشخيصه، بوصفه محقق لمخطط البحث وفرضياته بالاعتماد على نتائج إجابات الأفراد المبحوثين إزاء مضامين متغيرات البحث الواردة في استمارة الاستبيان، وتم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS Var.٢٣) لاحتساب التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لمتغيرات البحث وكما يأتي:

١.آراء المبحوثين تجاه أبعاد التمكين الاداري

أ.تفويض الصلاحيات: إذ يشير الجدول (٢) الى الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية من خلال وجهة نظر أفراد عينة البحث فيما يخص بُعد تفويض الصلاحيات في مديرية الاتصالات والمعلوماتية في محافظة صلاح الدين وعلى النحو التالي: تشيرمعطيات الجدول (٢) إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسبة الاستجابة للإجابات الخاصة ببعد (تفويض الصلاحيات) المتمثلة بالمتغيرات (X5–X1),إذ تشير النسب الى ان (45.1%) من الأفراد المبحوثين متفقون مع هذه المتغيرات مقابل (20.8%) غير متفقين مع متغيرات هذا البعد، و(34.1%) كانوا متفقين الى حد ما مع هذه المتغيرات, وجاء ذلك بوسط حسابي(19.95) وانحراف معياري (4.47%) ومعامل اختلاف (٣١.٥٠) ونسبة استجابة (٦٦.٣٦), وكانت أبرز هذه المتغيرات في إغناء هذا البعد هو المتغير (X5) الذي ينص على (مسؤولي في مديرية الاتصالات والمعلوماتية في محافظة صلاح الدين يهتمون بالجوانب النفسية والروحية للموظفين وتشجيعهم باستمرار على الولاء لمديرية الاتصالات والمعلوماتية في محافظة صلاح الدين) يدعمه وسط حسابي(3.26) وانحراف معياري (1.15)، في حين كانت اقل الفقرات مساهمة هو المتغير (X4) الذي ينص على(مسؤولي في مديرية الاتصالات والمعلوماتية في محافظة صلاح الدين ينظر لموظفيه كأفراد يستحقون الاحترام والتمكين) ويدل على ذلك الوسط الحسابي والبالغ (3.34) والانحراف المعياري (0.96)، ويتضح لنا من المعطيات الواردة في جدول (٢) أن المنظمة المبحوثة تولي اهتماماً واضحا بتفويض الصلاحيات.

ب. التدريب:يشير الجدول(٣) إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسبة الاستجابة لمستوى إجابات عينة البحث على فقرات (التدريب).

الجدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تفويض الصلاحيات

الفقرات	لا اتفق بشدة ١		لا اتفق ٢		اتفق إلي حد ما ٣		اتفق ٤		اتفق بشدة ٥		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%				
X1	٥	٤.٥	١٦	١٤.٣	٤٤	٣٩.٣	٣٣	٢٩.٥	١٤	١٢.٥	٣.٣١	١.٠١٣	٣٠.٦٠	٦٦.٢
X2	٤	٣.٦	١٧	١٥.٢	٤١	٣٦.٦	٣٧	٣٣	١٣	١١.٦	٣.٣٣	٠.٩٩	٢٩.٧٢	٦٦.٦
X3	٥	٤.٥	٢٢	١٩.٦	٢٧	٢٤.١	٣٧	٣٣	٢١	١٨.٨	٣.٤١	١.١٣	٣٣.١٣	٦٨.٢
X4	٣	٢.٧	١٨	١٦.١	٤٠	٣٥.٧	٣٩	٣٤.٨	١٢	١٠.٧	٣.٣٤	٠.٩٦	٢٨.٧٤	٦٦.٨
X5	١٠	٨.٩	١٧	١٥.٢	٣٤	٣٠.٤	٣٥	٣١.٣	١٦	١٤.٣	٣.٢٦	١.١٥	٣٥.٢٧	٦٥.٢
المؤشر الكلي	٤		١٦.٨		٣٤.١		٣١.٤		١٣.٧		١٩.٩٥	٤.٤٧	٣١.٥٠	٦٦.٣٦
			٢٠.٨						٤٥.١					

المصدر من اعداد الباحثون اعتماد الى نتائج الحاسبة الالكتروني (Spss)(N=112)تشير نتائج الجدول (٣) إلى الإجابات الخاصة ببعد (التدريب) المتمثلة بالمتغيرات (X1-X5), اذ تشير النسب الى أن (47.3%) من الأفراد المبحوثين متفقون مع هذه المتغيرات مقابل (22%) غير متفقين مع متغيرات هذا البعد و (30.7%) كانوا متفقين الى حد ما مع هذه المتغيرات, وجاء ذلك بوسط حسابي (19.78) وانحراف معياري (4.53) ومعامل الاختلاف (٣٣.١٣) ونسبة الاستجابة (٦٦.٢), وكانت ابرز هذه المتغيرات في إغناء هذا البعد هو المتغير (X5) الذي ينص على (يتواصل معي مسؤولي في مديرية الاتصالات والمعلوماتية في محافظة صلاح الدين باستمرار في قضية صنع القرارات المشتركة) ويدل على ذلك الوسط الحسابي

(2.92) وانحراف معياري (1.25)، في حين كانت أقل المتغيرات مساهمة هو المتغير (X2) الذي ينص على(يعطيني مسؤولي في مديرية الاتصالات والمعلوماتية في صلاح الدين الصلاحية التي احتاجها للقيام بوظيفتي) ويدل ذلك على الوسط الحسابي (3.58) والانحراف المعياري (0.92) ويتضح لنا من المعطيات الواردة أعلاه، أن مديرية الاتصالات والمعلوماتية في محافظة صلاح الدين عينة البحث تولي اهتماماً جيد للتدريب خاصة، إذ يؤكد اغلب الأفراد المبحوثين على عمل مديرية الاتصالات والمعلوماتية في محافظة صلاح الدين على قضية صنع القرارات المشتركة.

ت. تحفيز الموظفين: يشير الجدول (٤) للتوزيعات التكرارية والنسب المئوية جوالأوساط الحسابية **والانحرافات** المعيارية ومعامل الاختلاف لمستوى إجابات عينة البحث على فقرات تحفيز الموظفين.**الجدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد التدريب**

الفقرات	لا اتفق بشدة ١		لا اتفق ٢		اتفق إلي حد ما ٣		اتفق ٤		اتفق بشدة ٥		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%				
X1	١٢	١٠.٧	١٦	١٤.٣	٣٩	٣٤.٨	٣٢	٢٨.٦	١٣	١١.٦	٣.١٦	١.١٤	٣٦.٧	٦٣.٢
X2	٢	١.٨	١١	٩.٨	٣٦	٣٢.١	٤٦	٤١.١	١٧	١٥.٢	٣.٥٨	٠.٩٢	٢٥.٦٩	٧١.٦
X3	٦	٥.٤	١٦	١٤.٣	٣٥	٣١.٣	٣٨	٣٣.٩	١٧	١٥.٢	٣.٣٩	١.٠٧	٣١.٥٦	٦٧.٨
X4	١٢	١٠.٧	١١	٩.٨	٣٤	٣٠.٤	٣٨	٣٣.٩	١٧	١٥.٢	٣.٣٣	١.١٧	٣٥.١٣	٦٦.٦
X5	١٦	١٤.٣	٢٨	٢٥	٣٢	٢٨.٦	٢٠	١٧.٩	١٦	١٤.٣	٢.٩٢	١.٢٥	٤٢.٨٠	٥٨.٤
المؤشر الكلي	٧.٧٥		١٤.٣		٣٠.٧		٣٣.٦		١٣.٧		١٩.٨٧	٤.٥٣	٣٣.١٣	٦٦.٢
			٢٢				٤٧.٣							

المصدر من اعداد الباحثون اعتماد الى نتائج الحاسبة الالكتروني (Spss) **(N=112)**

تشير نتائج الجدول (٤) إلى الإجابات الخاصة ببعد (تحفيز الموظفين) المتمثلة بالمتغيرات (X1-X5), اذ تشير النسب الى ان (61%) من الأفراد المبحوثين متفقون مع هذه المتغيرات مقابل (13.1%) غير متفقين مع متغيرات هذا البعد، و(25.9%) كانوا متفقين الى حد ما مع هذه المتغيرات, وجاء ذلك بوسط حسابي (21.97%) وانحراف معياري (3.77%) ومعامل الاختلاف (٢٧.٠٨) ونسبة الاستجابة (٧٣.١٣) , وكانت ابرز هذه المتغيرات في إغناء هذا البعد هو المتغير (X3)، الذين ينص على (مسؤولي في مديرية الاتصالات والمعلوماتية في محافظة صلاح الدين قادر على التعبير عن شعور واضح للهدف والاتجاه المستقبلي للمديرية) ويدل على ذلك الوسط الحسابي (3.41) وانحراف معياري (1.12)، في حين كانت اقل المتغيرات مساهمة هو المتغير (X5) الذي ينص على (يسعى مسؤولي في مديرية الاتصالات والمعلوماتية في محافظة صلاح الدين الى الالتزام بالتشارك في الرؤية المشتركة للمديرية) ويدل على ذلك الوسط الحسابي والبالغ (3.84) والانحراف المعياري (0.95) ويتبين لنا من الجدول (٤) أن المديرية عينة البحث تولي اهتماماً بمسألة تحفيز الموظفين حيث مسؤولي في مديرية الاتصالات والمعلوماتية في محافظة صلاح الدين قادرين على التعبير عن شعور واضح للهدف والاتجاه المستقبلي للمديرية.

الجدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد تحفيز الموظفين

الفقرات	لا اتفق بشدة	لا اتفق ٢	اتفق إلي حد ما	اتفق ٤	اتفق بشدة ٥		الانحراف		

	١				٣						الوسط الحساب ي	المعيار ي	معامل الاختلا ف	نسبة الاستجابة
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%						
X1	٢	١٠.٨	١٢	١٠٠.٧	٣٩	٣٤.٨	٤١	٣٦.٦	١٨	١٦.١	٣.٥٤	٠.٩٤	٢٦.٥٥	٧٠.٨
X2	١	٠.٩	٩	٨	٣٣	٢٩.٥	٤٩	٤٣.٨	٢٠	١٧.٩	٣.٦٩	٠.٨٨	٢٣.٨٤	٧٣.٨
X3	٦	٥.٤	١٩	١٧	٢٨	٢٥	٤٠	٣٥.٧	١٩	١٧	٣.٤١	١.١٢	٣٢.٨٤	٦٨.٢
X4	٦	٥.٤	١٥	١٣.٤	٢٧	٢٤.١	٣٦	٣٢.١	٢٨	٢٥	٣.٥٨	١.١٥	٣٢.١٢	٧١.٦
X5	٣	٢.٧	٦	٥.٤	٢٤	٢١.٤	٥١	٤٥.٥	٢٨	٢٥	٣.٨٤	٠.٩٥	٢٤.٧٣	٧٦.٨
المؤشر الكلي	٢.٧		١٠.٤	١٣.١	٢٥.٩		٤٠		٢١	٦١	٢١.٩٧	٣.٧٧	٢٧.٠٨	٧٣.١٣

المصدر من اعداد الباحثون اعتماد الى نتائج الحاسبة الالكتروني (Spss) (N=112)

٢. آراء المبحوثين تجاه أبعاد الوعي الاستراتيجي

أ. **الوعي الاستراتيجي الداخلي:** تشير نتائج الجدول (٥) إلى الإجابات الخاصة ببعد (الوعي الاستراتيجي الداخلي) المتمثلة بالمتغيرات (X1-X5), وكانت ابرز هذه المتغيرات في إغناء هذا البعد هو المتغير (X1)، الذي ينص على (ارغب بمساعدة زملاء مديرية الاتصالات والمعلوماتية في محافظة صلاح الدين الجدد لتحسين بيئة المديرية والتغلب على الأزمة) ويدل على ذلك الوسط الحسابي (3.58) وانحراف معياري (0.86)، في حين كان(X3) أقل مساهمة والذي ينص على(تقوم بتغطية مهام زملائي المادية عندما يطلبون مني ذلك) ويدل على ذلك الوسط الحسابي والبالغ (14.58) والانحراف المعياري (2.84)ويتبين لنا من الجدول (٥) أن مديرية الاتصالات والمعلوماتية في محافظة صلاح الدين عينة البحث تهتم الوعي الاستراتيجي الداخلي، حيث ترغب بمساعدة زملاء مديرية الاتصالات والمعلوماتية في محافظة صلاح الدين الجدد لتحسين بيئة المديرية والتغلب على الأزمة.**الجدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد الوعي الاستراتيجي الداخلي**

الفقرات	لا اتفق بشدة ١		لا اتفق ٢		اتفق إلي حد ما ٣		اتفق ٤		اتفق بشدة ٥		الوسط الحساب ي	الانحراف المعياري	معامل الاختلا ف	نسبة الاستجا بة
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%				
X1	١	٠.٩	١٠	٨.٩	٣٨	٣٣.٩	٤٨	٤٢.٩	١٥	١٣.٤	٣.٥٨	٠.٨٦	٢٤.٠٢	٧١.٦
X2	٢	١.٨	١١	٩.٨	٣٠	٢٦.٨	٤٢	٣٧.٥	٢٧	٢٤.١	٣.٧٢	٠.٩٩	٢٦.٦١	٧٤.٤
X3	١	٠.٩	١٣	١١.٦	٣٣	٢٩.٥	٤٤	٣٩.٣	٢١	١٨.٨	١٤.٥٨	٢.٨٤	١٩.٤٧	٩١.٦

X4	١	٠.٠٩	١٠	٨.٩	٢٩	٢٥.٩	٥٢	٤٦.٤	٢٠	١٧.٩	٣.٦٣	٠.٩٤	٢٥.٨٩	٧٢.٦
X5	٣	٢.٧	٩	٨	٣٥	٣١.٣	٤١	٣٦.٦	٢٤	٢١.٤	٣.٧١	٠.٨٩	٢٣.٢٨	٧٤.٢

المصدر من اعداد الباحثون اعتماد الى نتائج الحاسبه الالكتروني (Spss)(N=112)

ب. الوعي الاستراتيجي الخارجي: تشير نتائج الجدول (٦) إلى الإجابات الخاصة ببعد (الوعي الاستراتيجي الخارجي) المتمثلة بالمتغيرات (X5-X1), وكانت ابرز هذه المتغيرات في إغناء هذا البعد هو المتغير (X1)، الذي ينص على (التزم بقواعد وإجراءات المديرية حتى وان لم يراقبني احد أو لم يكن هناك علي أي دليل) ويدل على ذلك الوسط الحسابي (3.66) وانحراف معياري (0.99)، في حين كان(X4) أقل مساهمة والذي ينص على(تحاول دائما دراسة كيفية زيادة جودة خدمات مديريتك) ويدل على ذلك الوسط الحسابي والبالغ (3.96) والانحراف المعياري (0.81) ويتبين لنا من الجدول (٦) أن مديرية الاتصالات والمعلوماتية في محافظة صلاح الدين عينة البحث تلتزم بوعي الضمير، لذا تلتزم بقواعد وإجراءات المديرية حتى وان لم يراقبني احد أو لم يكن هناك علي أي دليل. **الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد الوعي الاستراتيجي الخارجي**

الفقرات	لا اتفق بشدة ١		لا اتفق ٢		اتفق إلي حد ما ٣		اتفق ٤		اتفق بشدة ٥		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%				
X1	٣	٢.٧	١٤	١٢.٥	٣٧	٣٣	٤٣	٣٨.٤	١٥	١٣.٤	٣.٦٦	٠.٩٩	٢٧.٠٤	٧٣.٢
X2	–	–	٦	٥.٤	٤٦	٤١.١	٣٨	٣٣.٩	٢٢	١٩.٦	٣.٦٧	٠.٨٥	٢٣.١٦	٧٣.٤
X3	١	٠.٩	٥	٤.٥	٣٨	٣٣.٩	٤٠	٣٥.٧	٢٨	٢٥	٣.٧٩	٠.٩٠	٢٣.٧٤	٧٥.٨
X4	–	–	٤	٣.٦	٢٧	٢٤.١	٥٠	٤٤.٦	٣١	٢٧.٧	٣.٩٦	٠.٨١	٢٠.٤٥	٧٩.٢
X5	١	٠.٩	٧	٦.٣	٢٥	٢٢.٣	٥٥	٤٩.١	٢٤	٢١.٤	٣.٨٣	٠.٨٦	٢٢.٤٥	٧٦.٦

المصدر من اعداد الباحثون اعتماد الى نتائج الحاسبه الالكتروني (Spss) (N=112)

ت. الوعي الاستراتيجي بالوضع المستقبلي: تشير نتائج الجدول (٧) إلى الإجابات الخاصة ببعد (**الوعي الاستراتيجي بالوضع المستقبلي)** المتمثلة بالمتغيرات (X5-X1), وكانت ابرز هذه المتغيرات في إغناء هذا البعد هو المتغير (X4)، الذي ينص على (تقديم مقترحات مفيدة إلى زملائك الموظفين تسهم في تحفيز مديرية الاتصالات والمعلوماتية في محافظة صلاح الدين الفردي والجماعي) ويدل على ذلك الوسط الحسابي (3.58) وانحراف معياري (0.99)، في حين كان(X2) أقل مساهمة والذي ينص على(تشجع زملائي على استثمار أوقات الاجتماعات في الحديث عن الأسبقيات التي تهم المديرية بدل الخوض في القضايا الجانبية) ويدل على ذلك الوسط الحسابي والبالغ (3.83) والانحراف المعياري (0.89) ويتبين لنا من الجدول (٧) أن مديرية الاتصالات والمعلوماتية في محافظة صلاح الدين عينة البحث يوجد اهتمام في الوعي الاستراتيجي بالوضع المستقبلي من خلال (تقديم مقترحات مفيدة إلى زملائك الموظفين تسهم في تحفيز للمديرية اعلاه **الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد الوعي الاستراتيجي بالوضع المستقبلي**

الفقرات	لا اتفق بشدة ١		لا اتفق ٢		اتفق إلي حد ما ٣		اتفق ٤		اتفق بشدة ٥		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%				
X1	٥	٤.٥	٦	٥.٤	٣١	٢٧.٧	٤٨	٤٢.٩	٢٢	١٩.٦	٣.٦٧	٠.٩٩	٢٦.٧٩	٧٣.٤
X2	١	٠.٩	١٠	٨.٩	١٩	١٧	٥٨	٥١.٨	٢٤	٢١.٤	٣.٨٣	٠.٨٩	٢٣.٢٣	٧٦.٦
X3	٤	٣.٦	١٠	٨.٩	٢٩	٢٥.٩	٥٣	٤٧.٣	١٦	١٤.٣	٣.٥٩	٠.٩٦	٢٦.٧٤	٧١.٨
X4	٤	٣.٦	١١	٩.٨	٣١	٢٧.٧	٤٨	٤٢.٩	١٨	١٦.١	٣.٥٨	٠.٩٩	٢٧.٦٥	٧١.٦
X5	٦	٥.٤	٨	٧.١	٢٦	٢٣.٢	٥٣	٤٧.٣	١٩	١٧	٣.٦٣	١.٠٢	٢٨.٠٩	٧٢.٦

المصدر من اعداد الباحث اعتماد الى نتائج الحاسبه الالكتروني (Spss) (N=112)

ثالثاً: علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث

يتناول هذا المبحث التحقق من صحة فرضيات البحث الخاصة بعلاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث التي تم صياغتها من قبل الباحثين بالاستناد الى مشكلة البحث.

١.**علاقة الارتباط بين المتغير التمكين الاداري والمتغير تعزيز الوعي الاستراتيجي:** يوضح الجدول (٨) نتائج علاقة الارتباط بين متغيرات البحث على مستوى الشركة المبحوثة.**الجدول (٨) علاقة الارتباط بين التمكين الاداري وتعزيز الوعي الاستراتيجي**

المتغير التابع المتغير المستقل	تعزيز الوعي الاستراتيجي
التمكين الإداري	**٠.٥٢١

(**) دالة عند مستوي معنوية (٠.٠١) (N=112)

المصدر: من اعداد الباحثون استنادا الى نتائج الحاسبة الالكترونية (SPSS)يعرض الجدول (٨) نتائج علاقة الارتباط بين التمكين الاداري وتعزيز الوعي الاستراتيجي، إذ يلاحظ وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المتغير المستقل (التمكين الاداري) والمتغير التابع (تعزيز الوعي الاستراتيجي)، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط للمؤشر الكلي (٠.٥٢١) عند مستوى معنوية (٠.٠١)، وهو دليل على قوة العلاقة بين متغيرات البحث، وبهذا تتحقق الفرضية الرئيسة الاولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين التمكين الاداري وتعزيز الوعي الاستراتيجي، ومن اجل توضيح علاقات الارتباط على المستوى الجزئي بين كل من التمكين الاداري وتعزيز الوعي الاستراتيجي تم اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى، وتبين من الجداول (٩) (١٠) (١١) الاتي:أ.توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تفويض الصلاحيات وأبعاد تعزيز الوعي الاستراتيجي (الوعي الاستراتيجي الداخلي – الوعي الاستراتيجي الخارجي– الوعي الاستراتيجي بالوضع المستقبلي).**جدول رقم (٩) علاقة الارتباط بين تفويض الصلاحيات وأبعاد المتغير تعزيز الوعي الاستراتيجي**

المتغير التابع	
تفويض الصلاحيات	

المتغير المستقل	الوعي الاستراتيجي الداخلي	الوعي الاستراتيجي الخارجي	الوعي الاستراتيجي بالوضع المستقبلي
التمكين الإداري	**٠.٣٨٧	**٠.٢٨٦	**٠.٢٧٢

(**) دالة عند مستوي معنوية (٠.٠١) (N=112المصدر من اعداد الباحثون استنادا الى نتائج البرنامج الاحصائي (Spss)ويتضح لنا من الجدول (٩) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين تفويض الصلاحيات والوعي الاستراتيجي الداخلي، اذ بلغت قيمة الارتباط (٠.٣٨٧) دالة عند مستوي معنوية ٠.٠١، كما يُبين الجدول (٩) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين تفويض الصلاحيات والوعي الاستراتيجي الخارجي، اذ بلغت قيمة الارتباط (٠.٢٨٦) دالة عند مستوي معنوية ٠.٠١، ويشير الجدول(٩) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين تفويض الصلاحيات والوعي الاستراتيجي بالوضع المستقبلي، اذ بلغت قيمة الارتباط (٠.٢٧٢) دالة عند مستوي معنوية ٠.٠١.

ب. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التدريب وأبعاد تعزيز الوعي الاستراتيجي (الوعي الاستراتيجي الداخلي – الوعي الاستراتيجي الخارجي– الوعي الاستراتيجي بالوضع المستقبلي).**جدول رقم (١٠) علاقة الارتباط بين التدريب وأبعاد المتغير تعزيز الوعي الاستراتيجي**

المتغير التابع / المتغير المستقل	التدريب: الوعي الاستراتيجي الداخلي	التدريب: الوعي الاستراتيجي الخارجي	التدريب: الوعي الاستراتيجي بالوضع المستقبلي
التمكين الإداري	**٠.٤٧٦	**٠.٥١٠	**٠.٥٤٠

(**) دالة عند مستوي معنوية (٠.٠١) N=112)

المصدر من اعداد الباحثون استنادا الى نتائج البرنامج الاحصائي (Spss)ويتبين لنا من الجدول (١٠) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التدريب والوعي الاستراتيجي الداخلي، اذ بلغت قيمة الارتباط (٠.٤٧٦) دالة عند مستوي معنوية ٠.٠١، كما يُبين الجدول (١٠) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التدريب والوعي الاستراتيجي الخارجي، اذ بلغت قيمة الارتباط (٠.٥١٠) دالة عند مستوي معنوية ٠.٠١، ويشير الجدول(١٠) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التدريب والوعي الاستراتيجي بالوضع المستقبلي، اذ بلغت قيمة الارتباط (٠.٥٤٠) دالة عند مستوي معنوية ٠.٠١.

ت. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تحفيز الموظفين وأبعاد تعزيز الوعي الاستراتيجي (الوعي الاستراتيجي الداخلي – الوعي الاستراتيجي الخارجي– الوعي الاستراتيجي بالوضع المستقبلي)

جدول رقم (١١) علاقة الارتباط بين تحفيز الموظفين وأبعاد المتغير تعزيز الوعي الاستراتيجي

المتغير التابع / المتغير المستقل	تحفيز الموظفين: الوعي الاستراتيجي الداخلي	تحفيز الموظفين: الوعي الاستراتيجي الخارجي	تحفيز الموظفين: الوعي الاستراتيجي بالوضع المستقبلي
التمكين الإداري	**٠.٣٩٦	**٠.٤٦٣	**٠.٤٩٢

(**) دالة عند مستوي معنوية (٠.٠١) (N=112المصدر من اعداد الباحثون استنادا الى نتائج البرنامج الاحصائي (Spss) يشير الجدول (١١) الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين تحفيز الموظفين والوعي الاستراتيجي الداخلي، اذ بلغت قيمة الارتباط (٠.٣٩٦) دالة عند مستوي معنوية ٠.٠١، كما يوضح الجدول (١١) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين تحفيز الموظفين والوعي الاستراتيجي الخارجي، اذ بلغت قيمة الارتباط (٠.٤٦٣) دالة عند مستوي معنوية ٠.٠١، ويُبين الجدول(١١) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين تحفيز الموظفين والوعي الاستراتيجي بالوضع المستقبلي، اذ بلغت قيمة الارتباط (٠.٤٩٢) دالة عند مستوي معنوية ٠.٠١ تأسيساً على ما تقدم، تقبل الفرضية الرئيسة الاولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها على مستوى الشركة عينة البحث.

٢. **علاقة التأثير بين المتغير التمكين الاداري وأبعاد المتغير تعزيز الوعي الاستراتيجي:** يوضح الجدول (١٢) نتائج علاقة التأثير بين المتغير المستقل (التمكين الاداري) وأبعاد المتغير التابع (تعزيز الوعي الاستراتيجي)على مستوى الشركة المبحوثة.**الجدول (١٢) علاقة التأثير بين التمكين الاداري وأبعاد تعزيز الوعي الاستراتيجي**

المتغير المستقل / المتغير التابع	التمكين الإداري					
أبعاد تعزيز الوعي الاستراتيجي	B0	B1 معامل الانحدار	R2 معامل التحديد	F المحسوبة	T المحسوبة	Sig
الوعي الاستراتيجي الداخلي	١١.٦٩	٠.٣٨٢	٠.١٤٨	*٢١.٢٦	*١٠	٠.٠٠٠
الوعي الاستراتيجي الخارجي	٣٦.٩٠	٠.٦٨	٠.٠٨٤	*٨.٦٦	*١٢.٣٠	٠.٠٠٠
الوعي الاستراتيجي بالوضع المستقبلي	٣١.٧٤	٠.٥٨٦	٠.١٣٨	* ١٦.٢٦	*١١.٣٧	٠.٠٠٠

*P≤0.05 (N=112)

المصدر: من اعداد الباحثون استنادا الى نتائج البرنامج الاحصائي (SPSS)تشير نتائج الجدول (١٢) وجود تأثير معنوي للتمكين الإداري في الوعي الاستراتيجي الداخلي ويدعم هذا التأثير قيمة (F) والبالغة (٢١.٢٦)عند درجتي حرية(١،١١٠) ومستوي معنوية (٠.٠٥)، ويستدل من قيمة معامل التحديد R والبالغة (٠.١٤٨)، وهذا يشير إلي ان أبعاد التمكين الإداري تفسر ما قيمته (١٥٪) من المتغير التابع المتمثل في الوعي الاستراتيجي الداخلي، ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار(٠.٣٨٢) وعزز ذلك قيمة(T) والبالغة(١٠) عند درجتي حرية (١،١١٠) ومستوي معنوية (٠.٠٥)، وهذا يعني تحقق الفرضية جزء من الفرضية الرئيسية توجد علاقة أثر ذات دلالة معنوية بين التمكين الإداري وأبعاد تعزيز الوعي الاستراتيجي في مديرية الاتصالات والمعلوماتية في محافظة صلاح الدين تشير نتائج الجدول(١٢) إلى وجود تأثير معنوي للتمكين الاداري في الوعي الاستراتيجي الخارجي ويدعم هذا التأثير قيمة (F) والبالغة (٨.٦٦) عند درجتي حرية(١،١١٠) ومستوى معنوية (٠.٠٥). ويستدل من قيمة معامل التحديد R والبالغة (٠.٠٨٤)، وهذا يشير إلي ان التمكين الإداري تفسر ما قيمته (٧٪) من المتغير التابع المتمثل في الوعي الاستراتيجي الخارجي، ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار(٠.٦٨) وعزز ذلك قيمة(T) والبالغة(١٢.٣٠) عند درجتي حرية (١،١١٠) ومستوى معنوية (٠.٠٥)، وهذا يعني تحقق الفرضية جزء من الفرضية الرئيسية والتي تنص على توجد علاقة أثر ذات دلالة معنوية بين التمكين الإداري وتعزيز الوعي الاستراتيجي في مديرية الاتصالات والمعلوماتية في محافظة صلاح الدين. يوضح الجدول (١٢) وجود علاقة أثر ذات دلالة معنوية بين التمكين الإداري والوعي الاستراتيجي بالوضع المستقبلي، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) والبالغة (١٦,٢٦)عند درجتي حرية(١,١١٠) ومستوى معنوية (٠.٠٥). ويستدل من قيمة معامل التحديد R والبالغة (٠,١٣٠)، وهذا يشير إلى ان أبعاد التمكين الإداري تفسر ما قيمته (١٣٪) من المتغير التابع المتمثل في الكياسة ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار(٠,٥٨٦) وعزز ذلك قيمة(T) والبالغة(١١,٣٧) عند درجتي حرية (١,١١٠) ومستوى معنوية (٠,٠٥)، وهذا يعني تحقق الفرضية جزء من الفرضية الرئيسة والتي تنص على توجد علاقة أثر ذات دلالة معنوية بين التمكين الإداري وتعزيز الوعي الاستراتيجي في مديرية الاتصالات والمعلوماتية في محافظة صلاح الدين.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

خلص البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات نعرضها تباعاً على وفق الآتي:

١- تزايد الاهتمام بالمورد البشري في المديريات المعاصرة بسبب التغيرات في البيئة ،إذ برز الدور المهم الذي يقوم به التمكين الإداري في المساعدة على تحقيق افضل النتائج من خلال العلاقة مع الوعي الاستراتيجي .

٢- يمثل التمكين الإداري عنصراً من اهم العناصر الاستراتيجية في مديرية الاتصالات والمعلوماتية في محافظة صلاح الدين العراقية، ولا يمكن تحقيق اهداف المديرية إلا بواسطة أفراد مؤهلين تفهم لاحتياجاتهم ومطالبهم .

٣- تركز مديرية الاتصالات والمعلوماتية في صلاح الدين على النتائج وليس على الأنشطة الروتينية كما كانت تفعل النظريات التقليدية في الإدارة، فالعبرة دائما بالنتيجة وليست بالنشاط.

٤- يقوم التمكين الإداري بمديرية الاتصالات والمعلوماتية في محافظة صلاح الدين على أساس المشاركة والتعاون في العمل، أي أنها تحرص على مشاركة جميع العاملين من قمة الهرم إلى قاعدته في وضع الأهداف وتنفيذها وتقويم النتائج المترتبة عنها.

٥- يرتكز الوعي الاستراتيجي بمديرية الاتصالات والمعلوماتية في محافظة صلاح الدين على ضرورة الاقتناع الشخصي بالعمل، وخلق الدافع لدى الفرد بغية تحقيق الأهداف المنشودة بأعلى كفاءة وأقصى فعالية.

ثانيًا: المقترحات

نظرا لوجود بعض الملاحظات في ممارسات مديرية الاتصالات والمعلوماتية في محافظة صلاح الدين محل البحث لدور التمكين الإداري ودوره في تعزيز الوعي الاستراتيجي ، رأى الباحثون تقديم بعض التوصيات التي قد تفيد في تفعيل هذا الدور بشكل مميز منها:

١. السعي وبشكل حثيث لصقل المهارات لدى من يشغلون مناصب قيادية في جميع المستويات الإدارية حول مفهوم وأهمية التمكين الإداري وضرورة بل وجوب ممارسة سلوكياتها تجاه العاملين بما يحقق الأهداف التنظيمية للموظفين ككل تجاه بيئتهم الداخلية وبيئتهم الخارجية في إطار يضمن أفضل المخرجات في ظل فعالية تامة لفرق العمل وفي جميع المستويات الإدارية.

٢. الاهتمام بالجيل الشاب وتدريبه لتحقيق التحسين المستمر، بجانب تأهيله لتحمل الأعباء القيادية في المستقبل القريب، فالتنظيم الداخلي للمديرية، والارتقاء بالفكر والاهتمام بالمورد البشري بصفة عامة هو ما يجلب المال ويحقق السُمو والنمو والرِفعة للمؤسسة.

٣. الاستثمار في تطوير فكر التمكين الإداري وهو ما يجعل المديريات بكل سهولة قادرة على تعيين قيادات متميزة ، لذا فأبعاد التمكين الإداري التي شملها البحث من أفضل المعايير التي بموجبها يمكن تحديد بأن أشخاصاً يمكنهم تولي مناصب قيادية من عدمه في حال شغور مناصب مستقبلا.

٤. العمل على تنفيذ برامج تدريبية للمسؤولين لتنمية مهاراتهم ومعارفهم حول سمات التمكين الإداري وفوائدها وأثرها في تحسين ظروف العمل وتدعيم العمل بالفريق في مديرية الاتصالات والمعلوماتية في محافظة صلاح الدين محل البحث بتعيين استشاريين في مجال الإدارة لتدريب الطواقم المعنية بهدف تعزيز الوعي الاستراتيجي.

٥.العمل على تطوير العلاقة بين المسؤولين والمرؤوسين في المديرية عبر تحسين بيئة الاجتماعات وفتح المجال للمرؤوسين بإبداء آرائهم ووجهات نظرهم في العمل ومناقشتها بشفافية وموضوعية، وعدم الاكتفاء بعقد جلسات عمل أسبوعية ذات طبيعة واحدة.

المصادر والمراجع

أولا: المصادر والمراجع العربية

١. أفندي، عطية حسين (٢٠٢١) تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، القاهرة، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية.

٢. اندراوس، رامي جمال ومعايعه، عادل سالم (٢٠١٨) الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن.

٣. بخاري، محمد عبد الكريم، ومهدي، غاصب يحي، (٢٠٢٣)،" دور التمكين الإداري في تحفيز السلوك الإبداعي–دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بمدينة الملك عبد العزيز بجدة"، مجلة احسب العربية للنشر العلمي، المجلد(٦)، العدد(٦١).

٤. جلاب، احسان دهن والحسيني، كمال كاظم،(٢٠١٤)،" ادارة التمكين والاندماج"، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد(٤)، العدد(٩).

٥. حبتور، عبد السلام ذياب منصور،(٢٠٢١)،" مدى توافر ابعاد التمكين الإداري وسبل تعزيزها في الجامعات الأهلية بعدن"، مجلة الجامعة الوطنية، العدد (١٨).

٦. الحيلة، آمال عبد المجيد، والمصري، مروان وليد،(٢٠٢٢)، رؤية مقترحة لتحسين مستوى الوعي الاستراتيجي لدى العاملين في كلية فلسطين التقنية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، المجلد(٤٢)، العدد(٢).

٧. الراوي, عادل صالح، وحميد, محمد مزعل، (٢٠١٢)، أهمية الرافعة التشغيلية والمالية لتعظيم أرباح المشاريع الصناعية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (٤)، العدد (٩).

٨. سليمان, بوفاسة (٢٠١٣)، أهمية نظام المعلومات في صناعة المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية – مصر، المجلد (٢٧)، العدد (٤).

٩. صالح، محمد جاسم وحيد، (٢٠٢٠)، الوعي الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في مديرية الجوازات العامة، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء.

١٠. عبد الله، محمد جمال، وداود، فضيلة سلمان (٢٠٢٣)، الوعي الاستراتيجي ودوره في رفاهية العاملين: بحث تحليلي في مديرية تربية الكرخ الثانية، مجلة الجامعة العراقية، المجلد(٣)، العدد(٥٩).

١١. علي, محمد، (٢٠١٢) ،"مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة"، مجلة جامعة دمشق، المجلد (٢٨)،العدد (١).

١٢. غزالي, عادل (٢٠١٦)، دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، الجزائر.

١٣. القدومي، محمد ومحمد، هاني محمد وزيد، عبوي، (٢٠١٦)، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار المعتز للنشر والتوزيع.

١٤. الكعبي، حميد سالم (٢٠١٥)، دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي، كلية الرافدين الجامعة. قسم إدارة الأعمال، بغداد.

١٥. كوللي، ميهفان شريف وسندي، مهابات محسن،(٢٠٢١)،" الوعي الاستراتيجي ودوره في تحقيق متطلبات التجديد الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء قيادات اكاديمية في عينة من الجامعات الخاصة في إقليم كوردستان–العراق"، مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو، المجلد (٩)، العدد(٣).

١٦. لماضي ، أشواق بنت سعود بن عبد الله، التمكيـــن الوظيفي وأثـــره على الارتباط الوظيفي، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية ، ٢٠٢١.

١٧. المالكي، عبد الله بن حامد، وشعيبي، فيصل بن أحمد، (٢٠٢٤)،"أثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي–دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بمحافظة الليث"، المجلة العربية للتنمية الادارية، المجلد(٤٤)، العدد(٤).

١٨. المطيري، ضيف الله عبيد،(٢٠٢٠)،العلاقة بين التمكين الاداري والالتزام التنظيمي لدى موظفي وزارة الاسكان في المملكة العربية السعودية ، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، مجلد (٢٧)، عدد(١) .

١٩. النحاس، محمد نبيل ابراهيم ، تنمية القدرات الابتكارية للعاملين كمدخل لتحســـين أداء نظم الإنتاج بالمنظمات الصناعية، ٢٠٢٢.

٢٠. الحراحشة، محمد عبود والخوالدة، عايد احمد، (٢٠١٦)،" علاقة التمكين الاداري بالسلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين في الجامعات الخاصة الاردنية، مجلة جامعة جازان للعلوم الانسانية، المجلد (٥).

ثانيًا: المصادر والمراجع الأجنبية

1. Aburuman ,N.M. (2016). The impact of administrative empowerment on creativity improvement among the workers of Jordanian public Administration institute . International Journal of Business & Social Science , 7 (1)
2. Albert ,D.,(2013), Strategic Renewal of Activity Systems : Dissertation for Ph.D. Degree in Management – University of St, Gallen , Switzerland.
3. Al-Khatib, Muna Mahmoud (2018) Strategic Awareness and its Impact on Strategic Risks The Moderating role of Open Book Management Practices (OBMp) A Field Study on the Fuel Distributer

Companies in Jordan, Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for Master's Degree in Business Management Department of Management Faculty of Business Middle East University

4. Anfal , Shakir ,Obaid Al-Mohammadi & Arak, Abboud , Omair Al-Dulaimi.,(2022),The Impact of Strategic Awareness in The Competitiveness of Business Organization Field Research in Asia cell For Cellular Communications , Journal of Positive School Psychology . Vol.(6) , No.(8).

5. Baiaji, M., Krishnan, V. (2014), Impact of transformational Ieadership on empowerment: Mediating role of social identity, International Journal on Leadership,2(1).

6. David ,Fred, R., David, Forest, F., (2017), Strategic Management , Acompetitive Advantage Approach , Sixteen Edition , My lab : learning Full Circle for Marketing , Management , Business Communication and Intro to Business .

7. Dergham , Alabdaly & Eman , Almayali, (2021), The Impact of Strategic Awareness on Organizational Readiness : An Analytic Research of the Opinions of the Sample of Top Leaderships in Private Colleges in the Al-Furat Al-Awsat in Iraq , Administrative Technical College, Kufa , Iraq,Vol.(18),No.(2) .

8. Dyczkowska, J & Dyczkowska, T. (2015). An Influence of Strategic Awareness on Management Control : Evidence from Polish Micro , Small and Medium – sized Enterprises. Management & Business Administration , 23(1).

9. Ethica , Tanjeen .,(2013), Employee Empowerment : A Critical Review , Dhaka University , Journal of Management , Vol.(5) , No.(1) .

10. Ibrahim, R., Al-Nuaimi, A., (2020), The Role of Shared Governance and Strategic Awareness in Reducing Barriers to Achieving Strategic Objectives Field Research in the Ministry of Higher Education and Scientific Researc, International Journal of Research in Social Sciences and Humanities, Vol(10), No(4).

11. Johnson, F., Leenders, R., Flynn, E.,(2021), Purchasing and Supply Management, New York: McGraw- Hill Companies, Inc.

12. Mikko , Luom , (2005) . Managers perceptions of the strategic role of management development . Journal of Management Development . Vol. (24) , Issue : 7.

13. Mohamed , Tariq , Sharif , (2013) . The Impact of Work Life Policies-Employee Performance with The Mediating Role of Organization Citizenship Behavior, (ASB), African Journal of Business Management , Vol.(7), No.(17).

14. Peter S. Davis, Joseph A. Allen, Clay Dibrell, (2012) "Fostering strategic awareness at an organization's boundary", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 33 Issue: 4, pp.322-341