



The impact of strategic leadership practices on administrative empowerment

An analytical study of the opinions of a sample of leaders in the General Directorate of Education in Babylon

تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية في التمكين الإداري

دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات في المديرية العامة لتربية بابل

*م.م. أمير عباس جبار الخفاجي

*م.م. نورس مجيد مجهد العمار

Abstract :

The current research aims to reveal the nature of the relationship that can be achieved by strategic leadership practices in administrative empowerment, and the two researchers relied on the descriptive analytical approach to describe the problem and analyze it after collecting data and information about it. The questionnaire was used as a research tool, and it included (32) items and was distributed to the intended research sample of (45) respondents, which were limited to (assistant general manager, department manager, assistant department manager, division official), from which (43) questionnaires were retrieved valid for analysis, and to analyze the data, the two researchers used the statistical program (SPSS V.28) . A number of statistical methods were used, namely: confirmatory factor analysis (alpha coefficient - Cronbach), Kolmogorov-Smirnov test, measures of central tendency and measures of dispersion (weighted arithmetic mean and standard deviation), simple correlation coefficient (Pearson), simple linear regression coefficient. The research reached a number of conclusions,

*المديرية العامة لتربية بابل .

the most important of which are: that strategic leadership practices have a positive moral effect in achieving administrative empowerment, in addition to that, it was found that there is interest by the sample members in the research variables because of their clear impact on work performance as they are modern concepts and keep pace with environmental developments.

المستخلص : يهدف البحث الحالي إلى الكشف عن طبيعة العلاقة التي من الممكن أن تحققها ممارسات القيادة الاستراتيجية في التمكين الإداري ، واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي لوصف المشكلة وتحليلها بعد جمع البيانات والمعلومات عنها . إذ استعملت الاستبانة كأداة للبحث ، وقد اشتملت على (32) فقرة ووزعت على عينة البحث القصدية البالغ عددها (45) مبحوث والتي اقتصررت على (معاون مدير عام ، مدير قسم ، معاون مدير قسم ، مسؤول شعبة) فاسترجع منها (43) استبانة صالحة للتحليل ، ولتحليل البيانات قام الباحثان باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.28) . وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية وهي : التحليل العاملي التوكيدي (معامل ألفا - كرونباخ) ، اختبار (Kolmogorov- Smirnov) ، مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت (المتوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري) ، معامل الارتباط البسيط (Pearson) ، معامل الانحدار الخطي البسيط . وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها ان ممارسات القيادة الاستراتيجية لها تأثير معنوي إيجابي في تحقيق التمكين الإداري ، فضلاً عن ذلك فقد توصل الى ان هناك اهتمام من قبل افراد العينة بمتغيرات البحث لما لها من اثر واضح على أداء العمل باعتبارها مفاهيم حديثة وتواكب التطورات البيئية .

المقدمة - أنتجت بيئة الاعمال ضغوط وتحديات كبيرة في آخر عقدين من القرن الماضي ومطلع القرن الحالي تمثلت بالتطور التكنولوجي ، وزيادة المنافسة داخلياً وخارجياً ، والتنوع المعرفي والثقافي ، وتغير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء ، الأمر الذي دفع المنظمات الى البحث عن أساليب وممارسات فاعلة من أجل مواكبة هذه المتغيرات المتسارعة ، فقد أولت المنظمات اهتمامها بتغيير آلية التفكير الإداري نحو أهمية تبني أحد الأساليب الحديثة المبنية وفق الأسس ذات الرؤية المستقبلية والتي شاعت مؤخراً في مجال الفكر الإداري ألا وهو اسلوب التمكين الإداري مع التحول من تحكم الإدارة في اتخاذ القرارات الخاصة بإدارة المنظمة الى مشاركة الموارد البشرية بإدارتها ، وما يلحق ذلك من تغييرات من التنظيم الهرمي متعدد المستويات الى التنظيم المسطح قليل المستويات ، لذا من الضروري أن يستعمل قادة المنظمات تفكيرهم التكاملي لضمان أفضل أداء في أعمالهم وصولاً إلى التمكين الإداري الذي يزيد من ارتباط الموارد البشرية بالمنظمة وشعورهم بأهمية دورهم في ادارتها وبما يحقق الارتقاء بمستوى أدائهم ومستوى أداء المنظمة ككل هذا من جانب ، ومن جانب آخر فان القيادة الاستراتيجية وممارساتها لها دور كبير في الحفاظ على المرونة والتنبؤ وتمكين العاملين من احداث تغيير استراتيجي حسب الضرورة ، فضلاً عن دورها في ادارة كل من بيئة المنظمة الداخلية

والخارجية والمشاركة في معالجة معلومات معقدة . ولغرض الإحاطة بهذا الموضوع فقد قسم البحث الحالي إلى أربعة مباحث : تضمن المبحث الأول منهجية البحث والدراسات السابقة ، والمبحث الثاني الجانب النظري للبحث . في حين تناول المبحث الثالث الجانب العملي للبحث ، وأخيراً جاء المبحث الرابع ليختتم البحث بالاستنتاجات والتوصيات .

المبحث الأول - منهجية البحث والدراسات السابقة

أولاً - مشكلة البحث : تتمثل بالتحديات المستمرة التي تواجه المنظمات المعاصرة في ظل المتغيرات البيئية والتي ولدت ضغطاً على قياداتها العليا ورأسمالها البشري وجعلتها غير قادرة على مسايرة ما يحدث حولها من تطورات ، الأمر الذي استدعى وجود قيادات استراتيجية قادرة على القيام بممارسات فعّالة من أجل مواجهة تلك التحديات ، فضلاً عن ضرورة الاهتمام بالأساليب الإدارية التي تعمل وبشكل مباشر على تحسين أداء المنظمات وزيادة قدرتها لتقديم أفضل ما يمكن عبر تنشيط الطاقات الكامنة لدى مواردها البشرية باستخدام أسلوب تمكين العاملين الذي يشجع المدراء على منح الموظفين الصلاحيات واتخاذ القرارات ويعزز الثقة بقدراتهم في تحمل المسؤولية . ويمكن تحديد مشكلة البحث من خلال طرح التساؤلات الآتية:

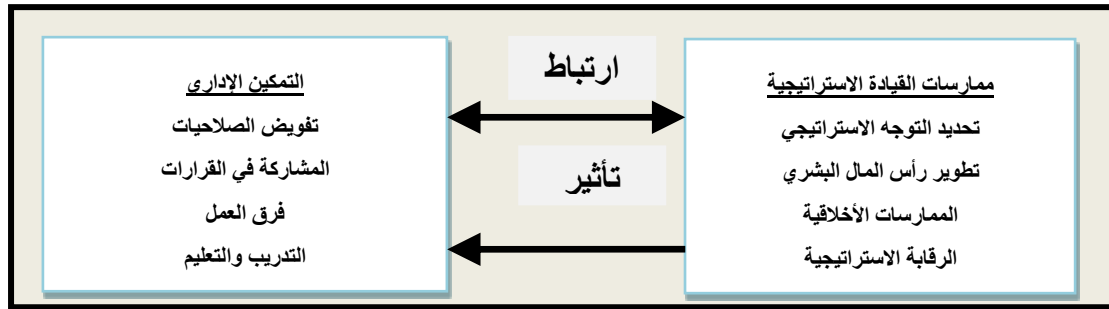
- ١- ما الأسس المفاهيمية لمتغيرات البحث ؟
 - ٢- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وأبعاد التمكين الإداري؟
 - ٣- هل يوجد تأثير لممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق أبعاد التمكين الإداري ؟
- ثانياً - أهداف البحث : وتتمثل بالآتي :

- ١- تقديم عرض فكري وفلسفي يتعلق بمتغيرات البحث وأبعاده الفرعية .
- ٢- تحديد العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وأبعاد التمكين الإداري .
- ٣- تحديد تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق ابعاد التمكين الإداري .
- ٤- تقديم توصيات ذات فائدة للمنظمة المبحوثة وللباحثين المهتمين بهذا المجال .

ثالثاً - أهمية البحث : تتضح من خلال الأهمية النظرية والتطبيقية للبحث وكما يأتي :

- ١- الأهمية النظرية للبحث : تناول البحث موضوعاً يعد من الموضوعات الحديثة نسبياً والتي اهتم بها الباحثين في الآونة الأخيرة ، فضلاً عن ذلك تأتي أهمية البحث الحالي من كونه يساهم في إثراء المعارف الحالية المتعلقة بمتغيرات البحث ومن ثم سيكون ذو فائدة للباحثين والاكاديميين مستقبلاً .
- ٢- الأهمية التطبيقية للبحث : وتتمثل بالاعتماد على ما تتمخض عنه نتائج البحث ، فإذا كانت ايجابية فإنها ستحفز ادارة المنظمة المبحوثة من أجل تبني هذا الموضوع ، أما إذا كانت سلبية فستنبهها إلى جوانب القصور والخلل وتحفزها على بذل المزيد من الجهود في معالجتها .

رابعاً - المخطط الفرضي للبحث : تجسد في ضوء مشكلة البحث وتساولاتها والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها ، إذ يوضح علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث وكذلك يعكس صحة فرضيات البحث وكما في الشكل ادناه :



المصدر : الباحثان . شكل (١) المخطط الفرضي للبحث

خامساً - فرضيات البحث : صيغت فرضيات البحث في ضوء مشكلة وأهداف البحث ومخططة الفرضي وعلى النحو الآتي :

١- الفرضية الرئيسة الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعادها والتمكين الإداري إجمالاً .

٢- الفرضية الرئيسة الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعادها في تحقيق التمكين الإداري إجمالاً .

سادساً - حدود البحث : تمثلت بالآتي :

١- الحدود البشرية : اقتصرت على (معاون مدير عام، مدير قسم، معاون مدير قسم، مسؤول شعبة)

٢- الحدود المكانية : اختيرت المديرية العامة لتربية بابل كموقع لتطبيق البحث الحالي .

٣- الحدود الزمانية : طبق هذا البحث للفترة من (2022/5/2) ولغاية (2022/5/31) .

سابعاً - منهج البحث : يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي كونه يركز على الوصف الدقيق للموضوع والمشكلة قيد البحث ، ويهدف إلى جمع بيانات ومعلومات كافية عن الموضوع ومن ثم دراسة وتحليل ما تم جمعه من بيانات ومعلومات .

ثامناً - أداة البحث : استعملت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب العملي ، إذ قام الباحثان بتصميم استبانة الاستبانة بناءً على دراسات ونماذج عدّة وقد تضمّنت محورين : تضمّن المحور الأول المعلومات الشخصية عن المستجيبين والتي اشتملت على كل من (الجنس ، الفئة العمرية ، المؤهل العلمي ، العنوان الوظيفي ، سنوات الخدمة الوظيفية) ، أما المحور الثاني فتضمّن الفقرات الخاصة بمتغيري البحث المستقل والتابع ، إذ بلغ عدد فقرات هذا المحور (٣٢) فقرة مقسمة على جزئين : الجزء الأول تضمّن (١٦) فقرة خاصة بأبعاد المتغير المستقل (ممارسات القيادة الاستراتيجية) بواقع (٤) فقرات لكل بعد والتي

صيغت استناداً إلى (آل فيحان وجلاب ، ٢٠٠٦) ، أما الجزء الثاني فتضمّن (١٦) فقرة خاصة بأبعاد المتغير التابع (التمكين الإداري) بواقع (٤) فقرات لكل بعد والتي صيغت استناداً إلى (الموسوي وعبد علي ، ٢٠١٤) . وقد اعتمد البحث الحالي مقياس (Likert) الخماسي لغرض قياس آراء العينة .

تاسعاً - مجتمع وعينة البحث : اختيرت عينة البحث بصورة قصدية وحدد عددها بـ (45) مبحوث وهو الحجم الكلي لمجتمع البحث الذي يتمثل بالموظفين ممن هم بدرجة (معاون مدير عام ، مدير قسم ، معاون مدير قسم ، مسؤول شعبة) في المديرية العامة لتربية بابل ، لكونهم الأكثر إدراكاً بفقرات قائمة الاستبانة ويتصفون بالخصائص التي تتلاءم ومتطلبات البحث ، وبناءً على ذلك وزعت (45) استبانة واسترجعت (43) استبانة صالحة للتحليل أي أن نسبة الاستجابة كانت (95.5%) وهي نسبة عالية ومقبولة احصائياً .

عاشراً : الدراسات السابقة :

١. دراسة (شنيتز والوالي ، ٢٠١٩) بعنوان : ممارسات القيادة الإستراتيجية وتأثيرها في قدرات التعلم التنظيمي ، بحث تطبيقي في كلية دجلة الجامعة . هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير ممارسات القيادة الإستراتيجية في قدرات التعلم التنظيمي في كلية دجلة الجامعة ، وتكونت عينة البحث القصدية من (30) مستجيب إذ اقتصر على عميد الكلية ومعاونيه ورؤساء الأقسام العلمية والإدارية . وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات . وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين متغيرات البحث ، فضلاً عن وجود تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية لممارسات القيادة الإستراتيجية في قدرات التعلم التنظيمي .

٢. دراسة (محمد ، ٢٠١٩) بعنوان : دور القيادة الابتكارية في التمكين الإداري ، دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الغذائية . هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الابتكارية في تحقيق أبعاد التمكين الإداري في الشركة العامة للصناعات الغذائية ، وبلغت عينة الدراسة (48) مبحوث من مديري أقسام وشعب الشركة . ولغرض تحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) ، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين القيادة الابتكارية والتمكين الإداري إذ بلغت قيمة الارتباط (0.509) ، فضلاً عن وجود تأثير معنوي للقيادة الابتكارية في التمكين الإداري إذ أن زيادة القيادة الابتكارية بنسبة 100% يؤدي إلى زيادة في التمكين الإداري بنسبة 27%

المبحث الثاني- الجانب النظري للبحث

المحور الأول : القيادة الإستراتيجية

أولاً : مفهوم القيادة الإستراتيجية : أن مفهوم القيادة الإستراتيجية أسهمت في ظهوره عدّة عوامل منها : التحول من المداخل التقليدية في الإدارة إلى المدخل الاستراتيجي، ظهور العولمة، التسارع في الأحداث، الاهتمام

المتزايد بإدارة المعرفة وصناعاتها، الاهتمام المتزايد بالموجودات الفكرية ورؤوس الاموال الفكرية، التطور الكبير في التكنولوجيا، العقلية المجددة، اللجوء الى طرق تفكير استراتيجية بدلاً من طرق التفكير التقليدية (سعيد وكاطع ، ٢٠١٦ : ١٧٩) . إذ ان آثار انطلاق مبادئ الفكر الاستراتيجي وتطوره بوجه متسارع يعود الى ما يقارب القرن الرابع قبل الميلاد كأحد أساليب الحرب آنذاك، وطوال تلك المدة وصولاً الى منتصف الثمانينيات من الألفية الثانية بعد الميلاد برز مصطلح القيادة الاستراتيجية على يد كل من (Hambrick&Mason,1984) اللذان ركزا ليس على ما يؤثر في مخرجات المنظمات فحسب بل على الرموز في المنظمات، والهيكل الاجتماعية، ونشاطات الاداريين والتنفيذيين في المناصب العليا، وبالتحديد أكدا على العوامل التي تعزز قدرة المنظمات على الأداء والمنافسة (غياض ، ٢٠١٤ : ٦٤) . وفي ضوء ما تقدم يستعرض الجدول ادناه عدد من مفاهيم القيادة الاستراتيجية حسب ما تناوله بعض الباحثين وفقاً لاتجاهاتهم وتخصصاتهم المختلفة :

جدول (٦) مفهوم القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر بعض الباحثين

ت	اسم الباحث ، السنة ، الصفحة	المفهوم	التركيز على
١	Hitt & Hoskisson,2007:375	" قدرة القائد على التوقع ، والتصور ، والحفاظ على المرونة ، وتمكين الآخرين لإحداث تغيير استراتيجي عند الضرورة "	التوقع والتصور والحفاظ على المرونة و(تمكين) العاملين
٢	Cyprus,2010:1	" امكانية التأثير وتحفيز العاملين لأخذ زمام المبادرة لتحسين مداخلات المنظمة لاعداد مستقبل أفضل للمنظمة "	التأثير في العاملين وتحفيزهم
٣	Hill & Jones,2015:4	" الافعال القادرة على خلق ميزة تنافسية مستدامة من خلال الادارة الفاعلة لعملية صنع الاستراتيجية "	خلق الميزة التنافسية المستدامة
٤	عطا ، ٢٠١٨ : ٢٧٧	" الافعال والسلوكيات القادرة على تحقيق الرؤية الاستراتيجية للمنظمة من خلال التأثير في سلوكيات وتصرفات الآخرين وتخصيص الموارد واستغلالها بشكل كفوء واملتحقيق حالة الانسجام في اطار بيئة العمل ومواكبة التغييرات واتخاذ القرارات التي من شأنها ان تعمل على تطوير عمل المنظمة وعلى المدى الطويل "	التأثير في سلوكيات العاملين والتخصيص الكفوء والاملتحقيق حالة الانسجام في بيئة العمل ومواكبة التغييرات

المصدر : الباحثان اعتماداً على المصادر .

ومن خلال الجدول المذكور آنفاً يعرف الباحثان القيادة الاستراتيجية على انها " القدرة على تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة والتأثير في سلوكيات الآخرين وتحفيزهم عن طريق الاستعمال الكفوء والفاعل للإمكانات المادية والبشرية المتاحة من أجل بلوغ الاهداف وازضافة قيمة للمنظمة على المدى البعيد " .

ثانياً : أهمية القيادة الاستراتيجية : تتجلى أهمية القيادة الاستراتيجية بما يأتي (عطا ، ٢٠١٨ : ٢٧٧-٢٧٨) :

- ١- التأثير في الثقافة التنظيمية للمنظمة ، وفي تصميم الهيكل التنظيمي ، وتفويض الصلاحيات ، وتوزيع المهام وتقسيمها بما يؤثر في القيم والعادات الثقافية التي تنشأ داخل المنظمة .
- ٢- مواكبة التغييرات السريعة في بيئة الاعمال التنافسية والتي يصعب التنبؤ بها عن طريق جذب الكفاءات الادارية المبدعة وتعزيز قدراتهم لمواجهة المشكلات الطارئة ، فضلاً عن مواجهة التحديات المستقبلية .
- ٣- القدرة على تبادل المعلومات وانجاز المهام بالوقت المناسب .

٤- تمثل الطاقة الكامنة للمنظمة والتي تعد بمثابة المحرك الاساس لميزتها التنافسية ، إذ ان القيادة الاستراتيجية عندما تقوم بأعمالها بكفاءة وفاعلية فإنها تساعد في تطوير وتحسين اداء المنظمة مما يجعلها مصدراً للميزة التنافسية .

٥- مواجهة حالات عدم التأكد وبالأخص في البيئات التي تتصف بالغموض والتعقيد المتزايد في طبيعة المعلومات وانسيابيتها .

ثالثاً : ممارسات القيادة الاستراتيجية : توجد عدّة ممارسات للقيادة الاستراتيجية والتي تسهم بوجه فاعل في صياغة وتنفيذ استراتيجية المنظمة ، وقد تبنى البحث الحالي الانموذج الذي اعتمده كل من (Kitonga,2017) و (شنيتير والواللي ، ٢٠١٩ : ٢٤٧) وكما يأتي :

١- تحديد التوجه الاستراتيجي : يقصد به تحديد التوجه المستقبلي أو الرؤية الاستراتيجية للمنظمة لفترة طويلة الامد ، إذ ان فاعلية الاتجاه المستقبلي بشكل متكامل تعتمد عليه مختلف الأنشطة الاخرى في المنظمة بدءاً من تحديد الاهداف للادارات المختلفة ، واختيار الاستراتيجية ، ووضع الخطط العملية ، وتخصيص الموارد ، ومختلف الأنشطة الاخرى (شنيتير والواللي ، ٢٠١٩ : ٢٤٧) .

٢- تطوير رأس المال البشري : يبين كل من (Hitt et al.,2001:439) رأس المال البشري بأنه مجموعة من العاملين الذين يمتلكون مهارات ومعارف وقابليات تسهم في زيادة القيمة الاقتصادية لمنظمات الاعمال ، لذا فهو يعد مورداً رأسمالياً يتطلب استثماره بالوجه الذي يسهم في نمو وتحسين جودة العمليات الانتاجية والخدمية بهدف تحقيق القيمة الاقتصادية . إذ اشارت (عطا ، ٢٠١٨ : ٢٨١) ان نجاح المنظمة مقرون بقدرة القادة الاستراتيجيين على تحسين وتطوير العاملين والذين ينبغي عليهم ان يكتسبوا المهارات الضرورية من اجل المساهمة في عملية تطوير رأس المال البشري الذي يعد الاساس في تحقيق النجاح الاستراتيجي والمنافسة على المستوى العالمي . وأضافت ان دور القائد الاستراتيجي الرئيس هو تطوير رأس المال البشري وجذب واستقطاب الكفاءات من خلال المكافآت والتدريب المستمر .

٣- الممارسات الاخلاقية : تعتمد فاعلية المنظمات ونجاحها على طبيعة ممارساتها الاخلاقية ، فالمنظمات التي تلتزم بهذه الممارسات في جميع مستوياتها التنظيمية فإنها تخلق رأس مال اجتماعي اخلاقي (Wheelen&Hunger,2006:83) . ويحدد (Hitt et al.,2011:366) عدداً من المعايير الرئيسة للمنظمة الاخلاقية وهي : تأسيس اهداف محددة ، ووضع دليل للمعايير والممارسات الاخلاقية في المنظمة ، وتطبيق اجراءات يتم عن طريقها تحقيق المعايير الاخلاقية ، واستخدام نظام المكافآت والحوافز للممارسات الاخلاقية المتميزة ، وخلق بيئة عمل يعامل فيها الجميع بعدالة واحترام .

٤- الرقابة الاستراتيجية : يرى (Hitt et al.,2007:388-394) ان الرقابة التنظيمية تمثل الاجراءات التي يستند عليها قادة المنظمات بهدف تقويم مدى التقدم الذي تحققه المنظمة في انجاز اهدافها للحفاظ على نشاطاتها

التنظيمية او اجراء التغييرات الضرورية في الاداء وفي انماط وسلوك وآليات التنفيذ من اجل خلق الانسجام مع اهدافها والتغيرات المحيطة بها . وينبغي على القائد الاستراتيجي الفاعل ان ينشأ انظمة رقابية متوازنة كونها تعد جزءاً مهماً من عمليات تنفيذ الاستراتيجية ، والتيقن من ان المنظمة تنجز اهدافها المطلوبة ، فضلاً عن اهميتها في بناء الثقة والسيطرة على اصحاب المصالح ودعم وتحفيز التغيير الاستراتيجي ، إذ انها ترفد المنظمة بمقاييس عن مدى تنفيذ استراتيجياتها ليتم عن طريقها تصحيح النشاطات واجراء التعديلات الضرورية لعملية التنفيذ .

المحور الثاني : التمكين الإداري

أولاً : مفهوم التمكين الإداري : أشار (Wilkinson,1998:44) الى ان التغييرات الكبيرة التي حصلت في بيئة عالم الاعمال أدت الى احداث تغييرات عميقة في فلسفة منظمات الاعمال، وبروز مفاهيم حديثة تشجع التوجه نحو الموارد البشرية العاملة كنتيجة لتلك التغييرات التي حصلت في دول أوروبا وأمريكا بهدف منحهم مساحة واسعة من الحضور والديمقراطية . في حين ذكرت (البدراي ، ٢٠١٥ : ١٦٥) أن البعض نسب ظهور فكرة تمكين العاملين الى (Peter & Watermen,1982) عندما طرحا افكارهما في مؤلفيهما الموسوم (البحث عن التميز) ، أما (Drucker) و (Kanter) فقد ركزا على المنظومات الفكرية الحديثة التي تضمنت اهمية الغاء البيروقراطية والنظام الهرمي والتوجه بدلاً من ذلك نحو اللامركزية والعمل الفرقي . وبذلك تشكل الإطار الفلسفي لمفهوم تمكين العاملين كجزء من الجهود المبذولة بغرض التحول نحو المنظمات المتعلمة المعتمدة على المعرفة . فالتمكين يعد من المفاهيم المعاصرة التي ترتقي بالموارد البشرية في المنظمة الى مستوى عالي من التعاون ، وروح الفريق الواحد ، والابداع ، والثقة بالنفس ، وروح المبادرة ، والتفكير المستقل . إذ تعطي الادارة العليا الفرصة للعاملين لادارة اعمالهم بأنفسهم عن طريق تفويض كل فرد قدرأ من المسؤولية ومشاركتهم في تحديد ما ينبغي عمله مع منحهم قدرأ من الحرية لإتخاذ القرار حول كيفية التنفيذ ، وينشأ ذلك من ثقة الادارة العليا بالعاملين ومعاملتهم كأفراد مدركين وقادرين على تحمل المسؤولية . وقد تناول الكتاب والباحثين عدّة مفاهيم للتمكين الاداري يستعرضها الجدول ادناه :

جدول (٧) مفهوم التمكين الاداري من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين

ت	اسم الباحث ، السنة ، الصفحة	المفهوم	التركيز على
1	Krajewski & Ritzman,2004:200	مدخل فرق العمل الذي يسهم بتحويل مسؤولية إتخاذ القرار الى المستويات الدنيا في المنظمة .	تحويل مسؤولية إتخاذ القرارات الى المستويات الدنيا
٢	Evans,2007:305	منح الأفراد الصلاحيات لإتخاذ القرارات التي يعتقدون بانها صحيحة ، وإمتلاك القدرة في السيطرة على اعمالهم وقبول المخاطرة والتعلم من اخطائهم ، وتشجيع التغيير .	منح العاملين صلاحية إتخاذ القرارات
٣	جلاّب والحسيني ، ٢٠١٣ : ٢٤	عملية منح السلطة للأفراد والعمل على تحميلهم المسؤولية عن إتخاذ القرارات ذات الصلة باعمالهم دون الرجوع الى المستويات العليا ، الامر الذي ينعكس بصورة او بأخرى على فاعلية منظماتهم .	منح العاملين صلاحية إتخاذ القرارات وتحملهم مسؤولية نتائج اعمالهم
٤	مجيد وآخرون ، ٢٠٢٠ : ١٧٠	درجة الثقة التي تمنحها الادارة لعاملها في إتخاذ قرارات تخص مهامهم وواجباتهم الادارية بشكل يساهم في تطوير مهاراتهم ومن ثم ادائهم .	الثقة بين الادارة العليا والعاملين

المصدر : الباحثان اعتماداً على المصادر .

يرى الباحثان من خلال الجدول اعلاه عدم وجود اختلافات كبيرة في تحديد مفهوم التمكين الاداري ، ويتجلى ذلك عبر وضوح الرؤية الفلسفية التي طرحت في نتائج الباحثين . ويمكن تعريف التمكين الاداري بأنه : " مدخل اداري معاصر يقوم في جوهره على منح الثقة للعاملين في المستويات المختلفة ضمن الهيكل التنظيمي عبر تفويض الصلاحيات ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، العمل بروح الفريق الواحد ، التدريب والتعليم مما يعزز ولائهم اتجاه المنظمة والذي ينعكس بصورة أو بأخرى على كفاءتها وفعاليتها " .

ثانياً : أهمية التمكين الإداري : وفقاً لـ (الموسوي وعبد علي ، ٢٠١٤ : ١٨٢) يمكن تحديد أهمية التمكين الاداري من خلال :

- ١- السرعة في اتخاذ القرارات عبر تقليص الوقت ، فضلاً عن تنمية القابليات الابداعية والابتكار .
- ٢- تخفيض التكاليف وذلك بتقليل المستويات الادارية غير الضرورية .
- ٣- تحقيق الالتزام والرضا الوظيفي للعاملين ، وتقليل العبء عن مستويات الادارة العليا .
- ٤- تخفيف ضغط العمل على العاملين ، واشباع رغباتهم ، وزيادة الثقة بأنفسهم .
- ٥- تنمية الشعور بالمسؤولية لدى العاملين ، وتعزيز ولائهم التنظيمي عن طريق تفهمهم لظروف المنظمة واستراتيجياتها وامكانياتها .

ثالثاً : أبعاد التمكين الإداري : اختلف الباحثون في تبنيهم لأبعاد التمكين الاداري وفي تسميتهم لها ، فسمّاها بعضهم (عوامل) وآخرون (عناصر) في حين أطلق عليها اغلبهم تسمية (أبعاد) ، ووفقاً لما تناوله كل من : (الموسوي وعبد علي ، ٢٠١٤ : ١٨٢-١٨٣) و (مجيد وآخرون ، ٢٠٢٠ : ١٧١) فإن أبعاد التمكين الاداري تتمثل بالآتي :

- ١- تفويض الصلاحيات : أي اعطاء صلاحيات اتخاذ القرار للعاملين بعد تشخيص المشكلة واكتشاف الحلول لها وتقييمها ثم اتخاذ القرار اتجاهاً مع تحملهم مسؤولية تنفيذه عبر منحهم استقلالية عالية ، إذ ان فكرة تمكين العاملين تستوجب تغييراً في انماط القيادة التقليدية نحو انماط قيادة تؤمن بالتأثير والمشاركة ، ومن المؤكد ان ذلك يتطلب الانتقال من الرقابة والتوجيه الى الثقة والتفويض (مجيد وآخرون ، ٢٠٢٠ : ١٧١) .
- ٢- المشاركة في القرارات : يذكر (آل فيحان والعامري ، ٢٠١٦ : ٧٨) ان المشاركة في القرارات تتطلب اهمية توفر حرية الوصول للمعلومات داخل المنظمة ، فالمعلومات تعد العنصر الاساس في صنع القرارات الاستراتيجية والتشغيلية واتاحتها - سيما ما يخص اعمال وواجبات العاملين في المستويات الدنيا - من شأنه أن يعمل على تعزيز الالتزام الذاتي لديهم عبر منحهم الثقة . ويرى (Daft,2001:504) ان المنظمات التي يتمتع عاملوها بمستوى عالٍ من التمكين فان جميع المعلومات فيها تكون متوفرة امامهم ، بمعنى لا توجد هناك معلومات سرية ، إذ يستطيع العاملون الاطلاع على الموازنات ، وكشوفات الدخل ، والارباح والخسائر ،

والحصة السوقية ، والانتاجية ، وغير ذلك . ويشير (الملوك ، ٢٠٠٢ : ٦٧) ان الوصول للمعلومات المطلوبة لصنع القرارات يتطلب وجود أنظمة اتصالات فاعلة تحقق ذلك .

٣- فرق العمل : يعرف فريق العمل بأنه مجموعة من الافراد يجمعهم الاعتماد على بعضهم البعض والدافع والالتزام المشترك لإنجاز هدف متفق عليه (Ivancevich & Matteson,2002:328) ، إذ ان العمل بصورة جماعية يعمل على توفير فرصة جيدة للإفادة من جميع الخبرات والمهارات التي يتمتع بها العاملون في المنظمة . ويعتمد تطوير فرق العمل داخل المنظمة على وجود قائد قوي لديه القدرة على تقديم التوجيهات والدعم والتشجيع لأعضاء الفريق لمساعدتهم في التغلب على اي صعوبات من الممكن ان تواجههم خلال العمل ، فضلاً عن ذلك يشعروهم بأن افكارهم محترمة وينظر لها بشكل جاد ، ويتطلب ذلك مستوى عالٍ من الثقة (الموسوي وعبد علي ، ٢٠١٤ : ١٨٣) (مجيد وآخرون ، ٢٠٢٠ : ١٧١) .

٤- التدريب والتعليم : يعد التدريب والتعليم من الابعاد الرئيسة لتمكين العاملين ، إذ ينبغي على المنظمات توفير انظمة تدريب متطورة من اجل زيادة المعارف لدى العاملين وتطوير مهاراتهم في عدّة جوانب كالتفاوض ، وادارة الصراع ، واتخاذ القرارات ، ومهارات القيادة بهدف تعزيز امكانياتهم لتنفيذ برنامج التمكين وانجاحه (مجيد وآخرون ، ٢٠٢٠ : ١٧١) .

المبحث الثالث - الجانب العملي للبحث

المطلب الأول : اختبار اداة القياس

أولاً: ثبات وصدق أداة قياس البحث : ان ثبات المقياس يعني استقراره وعدم تناقضه مع نفسه، وبالتالي فانه سيعطي النتائج نفسها اذا اعيد تطبيقه على نفس العينة، بمعنى ان الثبات يعني استقرار (Stability) واتساق (Consistency) المقياس (Sekrana,2003:203) . ومن اشهر المقاييس المستخدمة في قياس ثبات أسئلة الاستبانة هو مقياس (Cronbach's Alpha)، ويشير (Sekrana,2003:311) انه اذا بلغت قيمة الاختبار المذكور أقل من (٠,٧٠) فان ذلك يعد مؤشراً على ضعف ثبات المقياس المستخدم ، في حين يعد ثبات المقياس مقبولاً في حال تعديه نسبة (٠,٧٠) ، فيما تعد نسبة ثباته جيدة اذا بلغت (٠,٨٠) فأكثر .

ويعني الصدق (Validity) ان المقياس يقيس فعلاً ما وضع لقياسه، بمعنى آخر هل ان المقياس الموضوع يقيس الظاهرة المبحوثة وليس شيء آخر (Sekrana,2003:206). والصدق أنواع استخدم الباحثان منها صدق المحتوى (Content Validity) وهو مقياس حُكمي (Judgmental) يعتمد على التحديد الدقيق للباحث لمتغيرات موضوع البحث وهذا بالتأكيد يعتمد على حجم المعلومات التي درسها بخصوص الموضوع (Cooper & Schindler,2014:257) . ولقياس الصدق رياضياً فانه يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات (عبد الفتاح ، ٢٠٠٨ : ٥٦٥) .

١- معاملات الثبات والصدق لمتغير ممارسات القيادة الاستراتيجية :

جدول (٨) قيم معاملات الثبات والصدق لممارسات القيادة الإستراتيجية

ت	الممارسات	ثبات المقياس	صدق المقياس
١	تحديد التوجه الإستراتيجي	٠,٨٩٠	٠,٩٤٣
٢	تطوير رأس المال البشري	٠,٧٧١	٠,٨٧٨
٣	الممارسات الأخلاقية	٠,٨٩٢	٠,٩٤٤
٤	الرقابة الإستراتيجية	٠,٨٩٠	٠,٩٤٣
	ممارسات القيادة الإستراتيجية	٠,٩٣٧	٠,٩٦٧

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.28)

يتضح من الجدول اعلاه أن جميع قيم معاملات الثبات والصدق لمتغير ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها ضمن الحدود المقبولة احصائياً ، مما يعني ان المقياس المستخدم لقياس فقرات البحث تتمتع بثبات عالي مما يمكن الباحثان من التعويل على النتائج التي سيتم الحصول عليها لاتخاذ قرار سليم .

٢- معاملات الثبات والصدق لمتغير التمكين الاداري :

جدول (٩) قيم معاملات الثبات والصدق لأبعاد التمكين الاداري

ت	الأبعاد	ثبات المقياس	صدق المقياس
١	تفويض الصلاحيات	٠,٨٨٤	٠,٩٤٠
٢	المشاركة في القرارات	٠,٨٦١	٠,٩٢٧
٣	فرق العمل	٠,٨٨٥	٠,٩٤١
٤	التدريب والتعظيم	٠,٨٩١	٠,٩٤٣
	أبعاد التمكين الاداري	٠,٩٥٤	٠,٩٧٦

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.28)

يتضح من الجدول اعلاه ان جميع قيم معاملات الثبات والصدق لمتغير التمكين الاداري بأبعاده ضمن الحدود المقبولة احصائياً ، مما يعني ان المقياس المستخدم لقياس فقرات البحث تتمتع بثبات عالي مما يمكن الباحثان من التعويل على النتائج التي سيتم الحصول عليها لاتخاذ قرار سليم.

ثانياً : اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات : بعد ان تأكد الباحثان من أداة جمع البيانات بعد اخضاعها الى اختبار الثبات ، ولأن اختبار الفرضيات في البحث الحالي يعتمد على الإحصاء المعلمي (Parametric statistics) الذي يقوم على افتراض أساسي مفاده ان البيانات الخاضعة للتحليل يجب ان تتوزع طبيعياً (Normally distribution) ، واذا تم اعتماد الأساليب المعلمية لبيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي عندها لا يمكن الوثوق بالنتائج المتحصلة عن تلك الاختبارات (Field,2009:132).

وعلى الرغم من إشارة الاحصائيين الى انه في حالة استخدام الباحث لعينة كبيرة قياساً بمجتمع البحث فانه لا داعي للقلق بخصوص التوزيع الطبيعي للبيانات (Field,2009:329) ، إلا ان الباحثان وحرصاً منهما على دقة نتائج البحث قاما بإخضاع البيانات التي تم الحصول عليها من استمارة الاستبانة الى واحد من اهم الاختبارات الخاصة بالتوزيع الطبيعي للبيانات ألا وهو اختبار (Kolmogorov- Smirnov) الذي يشير الى

انه اذا كان حجم العينة اكبر من (٣٥) مفردة فانه يمكن حساب قيمة الاختبار من خلال القانون الاتي : (Cooper & Schindler,2014:623)

$$D = \frac{1.22}{\sqrt{n}}$$

حيث ان n تمثل حجم العينة ، وبما ان حجم عينة البحث هو (43) مفردة ، عليه فان قيمة (D) المعيارية ستبلغ (٠,١٨) ، فاذا كانت قيمة (Kolmogorov-Smirnov) اكبر أو قريبة من قيمة (D) المعيارية بمستوى معنوية (١%) فالبيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً عند المستوى المذكور ، ويمكن بالتالي استخدام أدوات التحليل الاحصائي المعلمي ويمكن الاطمئنان للنتائج ، وفي حال عدم خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي سيستخدم الباحثان أدوات التحليل اللامعلمي (Non-Parametric).

١- اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات ممارسات القيادة الإستراتيجية :

جدول (١٠) اختبار التوزيع الطبيعي لممارسات القيادة الاستراتيجية

ت	الممارسات	قيمة Kolmogorov-Smirnov المحسوبة	قيمة D المعيارية	المقارنة	القرار
١	تحديد التوجه الاستراتيجي	٠,٢٠	٠,١٨	المحسوبة اكبر من المعيارية	تتوزع طبيعياً
٢	تطوير رأس المال البشري	٠,١٨	٠,١٨	المحسوبة مساوية للمعيارية	تتوزع طبيعياً
٣	الممارسات الاخلاقية	٠,١٩	٠,١٨	المحسوبة اكبر من المعيارية	تتوزع طبيعياً
٤	الرقابة الاستراتيجية	٠,٢١	٠,١٨	المحسوبة اكبر من المعيارية	تتوزع طبيعياً
	ممارسات القيادة الاستراتيجية	٠,٢١	٠,١٨	المحسوبة اكبر من المعيارية	تتوزع طبيعياً

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.28)

يتبين من الجدول اعلاه ان البيانات الخاصة بالمتغير المستقل (ممارسات القيادة الاستراتيجية) سواء على المستوى الفرعي او الكلي تخضع للتوزيع الطبيعي مما يجعلها مؤهلة للخضوع لأدوات التحليل المعلمي .

٢- اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات التمكين الاداري :

جدول (١١) اختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد التمكين الاداري

ت	الأبعاد	قيمة Kolmogorov-Smirnov المحسوبة	قيمة D المعيارية	المقارنة	القرار
١	تفويض الصلاحيات	٠,١٩	٠,١٨	المحسوبة اكبر من المعيارية	تتوزع طبيعياً
٢	المشاركة في القرارات	٠,٢٠	٠,١٨	المحسوبة اكبر من المعيارية	تتوزع طبيعياً
٣	فرق العمل	٠,٢١	٠,١٨	المحسوبة اكبر من المعيارية	تتوزع طبيعياً
٤	التدريب والتعليم	٠,٢٢	٠,١٨	المحسوبة اكبر من المعيارية	تتوزع طبيعياً
	التمكين الاداري	٠,١٩	٠,١٨	المحسوبة اكبر من المعيارية	تتوزع طبيعياً

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.28)

يتبين من الجدول اعلاه ان البيانات الخاصة بالمتغير التابع (التمكين الاداري) سواء على المستوى الفرعي او الكلي تخضع للتوزيع الطبيعي مما يجعلها مؤهلة للخضوع لأدوات التحليل المعلمي .

المطلب الثاني : توصيف متغيرات البحث وتشخيصها : تهدف هذه الفقرة الى عرض وتحليل وتفسير نتائج إجابات افراد عينة البحث بخصوص الفقرات الواردة في استمارة الاستبانة من خلال استعراض قيم الأوساط الحسابية الموزونة وشدة الاجابة والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لكل فقرة من فقرات متغيرات البحث .

وقد حدد البحث مستوى الإجابات في ضوء المتوسطات الحسابية من خلال تحديد انتماءها لأي فئة، ولأن استمارة البحث تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة – لا أوافق بشدة) فأن هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية، وتحدد الفئة من خلال أيجاد طول المدى (٥-١ = ٤)، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (٥) (٤ ÷ ٥ = ٠,٨٠). وبعد ذلك يضاف (٠,٨٠) إلى الحد الأدنى للمقياس (١) أو يطرح من الحد الأعلى للمقياس (٥). وتكون الفئات كالآتي (Dewberry,2004:15) :

١- ١,٨٠ منخفض جداً ، ١,٨١ – ٢,٦٠ منخفض ، ٢,٦١ – ٣,٤٠ معتدل ، ٣,٤١ – ٤,٢٠ مرتفع ، ٤,٢١ – ٥,٠٠ مرتفع جداً .

وسيتناول هذا الجانب وفق الفقرات التالية :

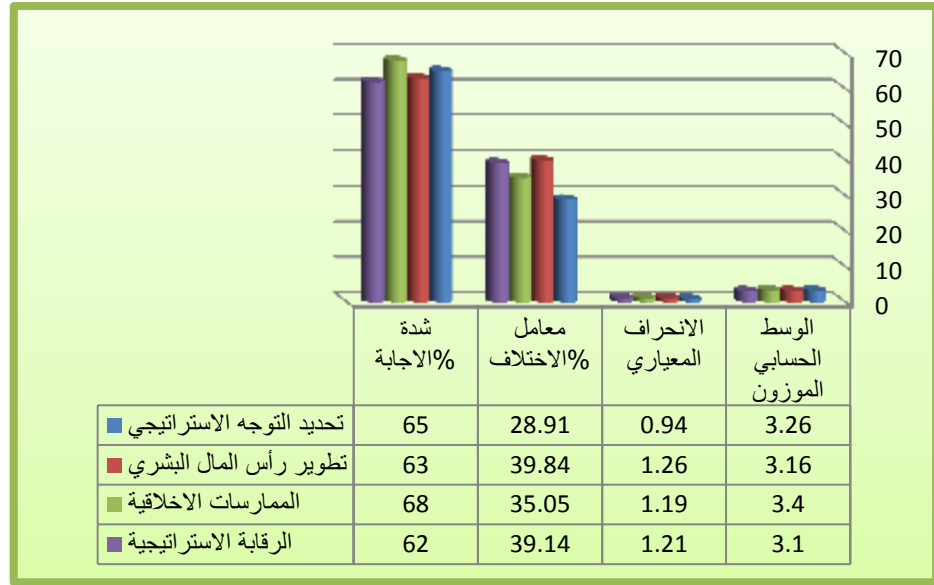
أولاً : عرض وتحليل وتفسير استجابات افراد عينة البحث لمتغير ممارسات القيادة الاستراتيجية (X): سيتم تحليل وشرح الفقرات المتعلقة بأبعاد المتغير المستقل (ممارسات القيادة الاستراتيجية) من خلال استخراج قيم الأوساط الحسابية الموزونة وقيم شدة الاجابة وقيم الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المحسوبة سواء على المستوى الجزئي أو الكلي وكالآتي :

جدول (١٢) الإحصاءات الوصفية للقيادة الاستراتيجية وممارساتها n=43

الممارسات	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	شدة الاجابة%
تحديد التوجه الاستراتيجي	3.26	0.94	28.91	65
تطوير رأس المال البشري	3.16	1.26	39.84	63
الممارسات الأخلاقية	3.40	1.19	35.05	68
الرقابة الاستراتيجية	3.10	1.21	39.14	62
ممارسات القيادة الاستراتيجية	3.19	1.22	38.40	64

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.28) و Microsoft Excel 2010

حقق متغير ممارسات القيادة الاستراتيجية وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (٣,١٩) بمعنى انه يقع ضمن فئة (معتدل)، فيما بلغت قيمة شدة الاجابة (٦٤%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (١,٢٢)، في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف (٣٨,٤٠%) . مما تقدم يتضح ان القيادات في المديرية عينة البحث قادرة على التنبؤ والتصور والمحافظة على المرونة وتمكين العاملين لإحداث تغيير استراتيجي عند الضرورة والشكل ادناه يوضح مستويات ممارسات القيادة الاستراتيجية حسب إجابات افراد العينة.



شكل (٢) مستويات ممارسات القيادة الاستراتيجية

١- تحديد التوجه الاستراتيجي :يتضح من الجدول (١٢) والشكل (٢) ان بعد تحديد التوجه الاستراتيجي حقق وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (٣,٢٦) بمعنى انه يقع ضمن فئة (معتدل)، فيما بلغت قيمة شدة الاجابة (٦٥%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (٠,٩٤)، في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف (٢٨,٩١%). مما تقدم يتضح ان المديرية المبحوثة تعمل على تحديد توجهها المستقبلي لفترة طويلة الأمد وان فاعلية الاتجاه المستقبلي تعتمد عليه مختلف الأنشطة الأخرى في المديرية متمثلة بتحديد الأهداف ووضع الخطط العملية واختيار الاستراتيجية وتخصيص الموارد وغيرها من الأنشطة .

٢- تطوير رأس المال البشري : يتضح من الجدول (١٢) والشكل (٢) ان بعد تطوير رأس المال البشري حقق وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (٣,١٦) بمعنى انه يقع ضمن فئة (معتدل)، فيما بلغت شدة الاجابة (٦٣%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (١,٢٦)، في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف (٣٩,٨٤%). مما تقدم يتضح ان العاملين في المديرية المبحوثة يمتلكون المعارف والمهارات والقدرات والتي تنتج من الاستثمار الداخلي للثقافة والتدريب والخبرات لديهم .

٣- الممارسات الاخلاقية : يتضح من الجدول (١٢) والشكل (٢) ان بعد الممارسات الاخلاقية حقق وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (٣,٤٠) بمعنى انه يقع ضمن فئة (معتدل)، فيما بلغت شدة الاجابة (٦٨%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (١,١٩)، في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف (٣٥,٠٥%). مما تقدم يتضح ان الإدارة في المديرية المبحوثة لديها مبادئ وقيم وقناعات تستخدم لتحليل أو تفسير وضع معين ومن ثم تحديد الطريقة الملائمة للتصرف في ذات الوقت.

٤- الرقابة الاستراتيجية : يتضح من الجدول (١٢) والشكل (٢) ان بعد الرقابة الاستراتيجية حقق وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (٣,١٠) بمعنى انه يقع ضمن فئة (معتدل)، فيما بلغت شدة الاجابة (٦٢%)، اما قيمة الانحراف

المعياري فكانت (١,٢١)، في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف (٣٩,١٤%). مما تقدم يتضح ان المديرية تستخدم الرقابة للتأكد من انها تحقق مخرجاتها المطلوبة من خلال ما يتوفر من معلومات وإجراءات يستخدمها المدراء لتغيير او المحافظة على أنماط الأنشطة التنظيمية.

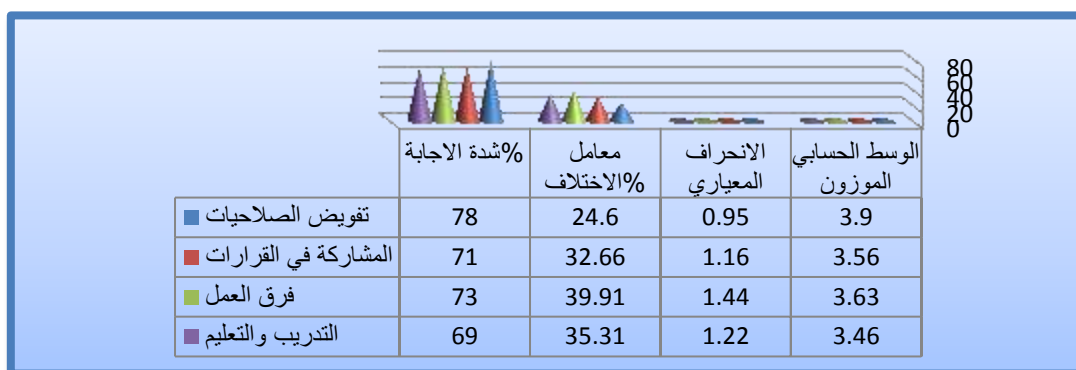
ثانياً : عرض وتحليل وتفسير استجابات افراد عينة البحث لمتغير التمكين الاداري (Y) : سيتم تحليل وشرح الفقرات المتعلقة بأبعاد المتغير التابع (التمكين الاداري) من خلال استخراج قيم الأوساط الحسابية الموزونة وقيم شدة الاجابة وقيم الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المحسوبة سواء على المستوى الجزئي أو الكلي وكالاتي :

جدول (١٣) الإحصاءات الوصفية للتمكين الاداري واباعده n=43

الابعاد	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	شدة الاجابة%
تفويض الصلاحيات	3.90	0.95	24.60	78
المشاركة في القرارات	3.56	1.16	32.66	71
فرق العمل	3.63	1.44	39.91	73
التدريب والتعليم	3.46	1.22	35.31	69
التمكين الاداري	3.70	1.19	32.39	74

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.28) و Microsoft Excel 2010

حقق متغير التمكين الاداري وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (٣,٧٠) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت قيمة شدة الاجابة (٧٤%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (١,١٩)، في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف (٣٢,٣٩%). مما تقدم يتضح ان المديرية المبحوثة تعمل على زيادة دافعية العاملين في العمل من خلال تفويض السلطة الى المستويات الدنيا فيها والشكل ادناه يبين مستويات ابعاد التمكين الإداري حسب إجابات افراد العينة.



شكل (٣) مستويات ابعاد التمكين الاداري

١- تفويض الصلاحيات : يتضح من الجدول (١٣) والشكل (٣) ان بعد تفويض الصلاحيات حقق وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (٣,٩٠) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت قيمة شدة الاجابة (٧٨%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (٠,٩٥)، في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف (٢٤,٦٠%). مما تقدم يتضح ان

المديرية المبحوثة تفوض العاملين بصلاحيات اتخاذ القرار بعد تشخيص المشكلة وإيجاد الحلول لها فضلاً عن انها تحملهم المسؤولية عند التنفيذ.

٢- المشاركة في القرارات :يتضح من الجدول (١٣) والشكل (٣) ان بعد المشاركة في القرارات حقق وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (٣,٥٦) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت شدة الاجابة (٧١%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (١,١٦)، في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف (٣٢,٦٦) % . مما تقدم يتضح ان الإدارة توفر عنصر حرية الوصول للمعلومات داخل المديرية مما يعزز الالتزام الذاتي لدى العاملين عبر منحهم الثقة .

٣- فرق العمل : يتضح من الجدول (١٣) والشكل (٣) ان بعد فرق العمل حقق وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (٣,٦٣) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت شدة الاجابة (٧٣%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (١,٤٤)، في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف (٣٩,٩١) % . مما تقدم يتضح ان المديرية تشجع الافراد العاملين على العمل بروح الفريق الواحد والتعاون والمساعدة فيما بينهم من خلال الثقة في التعامل بينهم .

٤- التدريب والتعليم : يتضح من الجدول (١٣) والشكل (٣) ان بعد التدريب والتعليم حقق وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (٣,٤٦) بمعنى انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت شدة الاجابة (٦٩%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (١,٢٢)، في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف (٣٥,٣١) % . مما تقدم يتضح ان الإدارة تعمل على وضع برامج تدريبية واشراك العاملين فيها لزيادة المعرفة لديهم وتطوير مهاراتهم كالتفاوض واتخاذ القرار وادارة الصراع ومهارات القيادة وغيرها .

المطلب الثالث : اختبار فرضيات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث

سيتم اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث عن طريق اختبار علاقات الارتباط والتأثير على مستوى الفرضيات الفرعية التي انبثقت عن الفرضيات الرئيسية فضلاً عن اختبارها على المستوى الكلي وذلك باستخدام معامل الارتباط البسيط (Pearson) ومعامل الانحدار الخطي البسيط .

أولاً : اختبار الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والتمكين الاداري : ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية :

١. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تحديد التوجه الاستراتيجي والتمكين الاداري.

٢. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطوير رأس المال البشري والتمكين الاداري.

٣. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الممارسات الاخلاقية والتمكين الاداري.

٤. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرقابة الاستراتيجية والتمكين الاداري.

يظهر الجدول ادناه مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين هذه المتغيرات وابعادها. ويشير أيضاً إلى حجم العينة (٤٣) ونوع الاختبار (2-tailed). فإذا ظهر وجود علامة (*) على معامل الارتباط فهذا يعني ان الارتباط معنوي عند مستوى (٥%)، أما في حال وجود علامة (**) على معامل الارتباط فذلك يعني

ان الارتباط معنوي عند مستوى (١%) . ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen,1977:79-81)، وكالاتي :

✓ علاقة الارتباط منخفضة : إذا كانت قيمة معامل الارتباط تتراوح بين (٠,١٠ الى ٠,٢٩) .

✓ علاقة الارتباط متوسطة : إذا كانت قيمة معامل الارتباط تتراوح بين (٠,٣٠ الى ٠,٤٩) .

✓ علاقة الارتباط قوية : إذا كانت قيمة معامل الارتباط تتراوح بين (٠,٥ الى ١) .

جدول (١٤) اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

		تحديد التوجه الاستراتيجي	تطوير رأس المال البشري	الممارسات الاخلاقية	الرقابة الاستراتيجية	ممارسات القيادة الاستراتيجية
التمكين الإداري	Pearson Correlation	0.335*	0.681**	0.666**	0.590**	0.463**
	Sig. (2-tailed)	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001
	N	43	43	43	43	43

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.28)

يتضح من الجدول اعلاه ان هناك علاقة ارتباط موجبة متوسطة وذات دلالة معنوية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والتمكين الإداري، إذ بلغت قيمتها (٠,٤٦٣) عند مستوى دلالة (١%) وتعد علاقة متوسطة وفقاً لقاعدة (Cohen).

أما على مستوى الابعاد فكانت اقوى علاقة ارتباط بين بعد تطوير رأس المال البشري والتمكين الإداري ، اذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (٠,٦٨١) عند مستوى دلالة (١%) وتعد علاقة طردية قوية وفقاً لقاعدة (Cohen). في حين كانت اضعف علاقة ارتباط بين بعد تحديد التوجه الاستراتيجي والتمكين الإداري ، اذ بلغت قيمة علاقة الارتباط بينهما (٠,٣٣٥) عند مستوى دلالة (٥%) ولكنها تعد علاقة ارتباط متوسطة وفقاً لقاعدة (Cohen).

وعليه وبناءً على النتائج المتحصلة في الجدول اعلاه يتم قبول الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والتمكين الإداري) وما تفرع عنها من فرضيات فرعية .

ثانياً : اختبار الفرضية الرئيسة الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لممارسات القيادة الإستراتيجية في التمكين الإداري) : ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية :

١. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتحديد التوجه الاستراتيجي في التمكين الإداري.

٢. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطوير رأس المال البشري في التمكين الإداري.

٣. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للممارسات الاخلاقية في التمكين الإداري.

٤. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للرقابة الاستراتيجية في التمكين الاداري.

ولغرض اثبات صحة فرضيات التأثير تم استخدام معامل الانحدار الخطي البسيط وتقدير العلاقة بين متغيرات البحث والجدول ادناه يوضح نتائج الانحدار .

جدول (١٥) تقدير علاقة الانحدار البسيط بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والتمكين الاداري

التمكين الاداري				المتغير المستجيب (المعتمد)
معامل الانحدار (B)	معامل التحديد (R ²)	قيمة (T)	قيمة (F)	أبعاد المتغير التفسيري
0.34	0.11	2.76	9.24	تحديد التوجه الاستراتيجي
0.68	0.46	4.93	24.27	تطوير راس المال البشري
0.67	0.44	4.72	22.32	الممارسات الاخلاقية
0.59	0.35	3.86	14.91	الرقابة الاستراتيجية
0.46	0.22	2.77	7.66	ممارسات القيادة الاستراتيجية
7.56	قيمة (F) الجدولية عند مستوى (١%)	قيمة (T) الجدولية عند مستوى (١%)	2.75	

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.28)

يتضح من نتائج الجدول اعلاه ان معامل انحدار متغير ممارسات القيادة الاستراتيجية على التمكين الاداري بلغ (٠,٤٦) وهذا يعني انه اذا تغير ممارسات القيادة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة فإن التمكين الاداري سيزداد بمقدار (٤٦%) ، علماً ان التأثير معنوياً وذلك لان قيمة (t) المحتسبة البالغة (٢,٧٧) اكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (٢,٧٥) عند مستوى معنوية (١%).

كما يلاحظ ان ممارسات القيادة الاستراتيجية يفسر ما نسبته (٢٢%) من التغيرات الحاصلة في التمكين الاداري واما النسبة المتبقية والبالغة (٧٨%) تعود الى متغيرات أخرى خارج نموذج البحث الحالي . علماً ان النموذج المقدر معنوي اجمالاً وذلك لان قيمة (f) المحتسبة البالغة (٧,٦٦) اكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (٧,٥٦) عند مستوى معنوية (١%).

وعليه وبناءً على ما تقدم يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على (وجود تأثير ذو دلالة معنوية لممارسات القيادة الاستراتيجية في التمكين الاداري) .

وعند الرجوع الى الجدول (١٥) ولغرض اثبات صحة الفرضيات المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية يتضح الآتي :

الفرضية الفرعية الاولى : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتحديد التوجه الاستراتيجي في التمكين الاداري

يتبين من الجدول (١٥) ما يأتي :

أ.بلغ معامل الانحدار (٠,٣٤) وهذا يعني اذا تغير البعد بمقدار وحدة واحدة فان متغير التمكين الاداري سيزداد بمقدار (٣٤%) ، علماً ان التأثير كان معنوي وذلك لان قيمة (t) المحتسبة والبالغة (٢,٧٦) اعلى من مثيلتها الجدولية عند مستوى معنوية (١%) والبالغة (٢,٧٥).

ب. بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) حوالي (٠,١١) وهذا يعني ان البعد يفسر ما نسبته (١١%) من التغيرات التي تطرأ على التمكين الاداري ، اما النسبة المتبقية والبالغة (٨٩%) فتعود لعوامل أخرى غير داخله في الانموذج الحالي.

ج. نجد ان قيمة (F) المحتسبة والبالغة (٩,٢٤) اعلى من مثيلتها الجدولية والبالغة (٧,٥٦) عند مستوى معنوية (١%) وعليه نلاحظ ان النموذج المقدر معنوي اجمالاً.

عليه يستدل الباحثان من تحليل نتائج الجدول اعلاه قبول الفرضية الفرعية التي تنص على (وجود تأثير ذو دلالة معنوية لتحديد التوجه الاستراتيجي في التمكين الاداري) .

الفرضية الفرعية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطوير رأس المال البشري في التمكين الاداري يتبين من الجدول (١٥) ما يأتي:

أ. بلغ معامل الانحدار (٠,٦٨) وهذا يعني اذا تغير البعد بمقدار وحدة واحدة فان متغير التمكين الاداري سيزداد بمقدار (٦٨%) ، علما ان التأثير كان معنوي وذلك لان قيمة (t) المحتسبة والبالغة (٤,٩٣) اعلى من مثيلتها الجدولية عند مستوى معنوية (١%) والبالغة (٢,٧٥).

ب. بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) حوالي (٠,٤٦) وهذا يعني ان البعد يفسر ما نسبته (٤٦%) من التغيرات التي تطرأ على التمكين الاداري ، اما النسبة المتبقية والبالغة (٥٤%) فتعود لعوامل أخرى غير داخله في الانموذج الحالي.

ج. نجد ان قيمة (F) المحتسبة والبالغة (٢٤,٢٧) اعلى من مثيلتها الجدولية والبالغة (٧,٥٦) عند مستوى معنوية (١%) وعليه نلاحظ ان النموذج المقدر معنوي اجمالاً.

عليه يستدل الباحثان من تحليل نتائج الجدول اعلاه قبول الفرضية الفرعية التي تنص على (وجود تأثير ذو دلالة معنوية لتطوير رأس المال البشري في التمكين الاداري) .

الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للممارسات الاخلاقية في التمكين الاداري يتبين من الجدول (١٥) ما يأتي :

أ. بلغ معامل الانحدار (٠,٦٧) وهذا يعني اذا تغير البعد بمقدار وحدة واحدة فان متغير التمكين الاداري سيزداد بمقدار (٦٧%) ، علما ان التأثير كان معنوي وذلك لان قيمة (t) المحتسبة والبالغة (٤,٧٢) اعلى من مثيلتها الجدولية عند مستوى معنوية (١%) والبالغة (٢,٧٥).

ب. بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) حوالي (٠,٤٤) وهذا يعني ان البعد يفسر ما نسبته (٤٤%) من التغيرات التي تطرأ على التمكين الاداري ، اما النسبة المتبقية والبالغة (٥٦%) فتعود لعوامل أخرى غير داخله في الانموذج الحالي.

ج. نجد ان قيمة (F) المحتسبة والبالغة (٢٢,٣٢) اعلى من مثيلتها الجدولية والبالغة (٧,٥٦) عند مستوى معنوية (١%) وعليه نلاحظ ان النموذج المقدر معنوي اجمالاً.

عليه يستدل الباحثان من تحليل نتائج الجدول اعلاه قبول الفرضية الفرعية التي تنص على (وجود تأثير ذو دلالة معنوية للممارسات الاخلاقية في التمكين الاداري) .

الفرضية الفرعية الرابعة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للرقابة الاستراتيجية في التمكين الاداري
يتبين من الجدول (١٥) ما يأتي :

أ.بلغ معامل الانحدار (٠,٥٩) وهذا يعني اذا تغير البعد بمقدار وحدة واحدة فان متغير التمكين الاداري سيزداد بمقدار (٥٩%) ، علما ان التأثير كان معنوي وذلك لان قيمة (t) المحتسبة والبالغة (٣,٨٦) اعلى من مثيلتها الجدولية عند مستوى معنوية (١%) والبالغة (٢,٧٥).

ب.بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) حوالي (٠,٣٥) وهذا يعني ان البعد يفسر ما نسبته (٣٥%) من التغيرات التي تطرأ على التمكين الاداري ، اما النسبة المتبقية والبالغة (٦٥%) فتعود لعوامل أخرى غير داخله في الانموذج الحالي.

ج.نجد ان قيمة (F) المحتسبة والبالغة (١٤,٩١) اعلى من مثيلتها الجدولية والبالغة (٧,٥٦) عند مستوى معنوية (١%) وعليه نلاحظ ان النموذج المقدر معنوي اجمالاً.

عليه يستدل الباحثان من تحليل نتائج الجدول اعلاه قبول الفرضية الفرعية التي تنص على (وجود تأثير ذو دلالة معنوية للرقابة الاستراتيجية في التمكين الاداري) .

المبحث الرابع - الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات :

١- هناك اهتمام من قبل افراد العينة بمتغيرات البحث لما لها من اثر واضح على أداء العمل فضلاً عن انها مفاهيم حديثة وتواكب التطورات البيئية .

٢- لم تشارك الادارة العليا كل المعنيين في رسم التوجه الاستراتيجي للمديرية ، الامر الذي أدى الى قصور في نظرتها اتجاه الأمور التي قد تحدث مستقبلاً .

٣- ان المكافآت المادية والمعنوية الممنوحة من قبل الإدارة العليا تكاد تكون متساوية تقريباً بين العاملين وهذا يترك طابع سلبي في نفوسهم .

٤- تحتاج المديرية الى تطوير نظام حوافز فعال لمكافأة الملتزمين بالسلوك الاخلاقي في العمل

٥- تمارس الادارة العليا نمط القيادة القائمة على النتائج بدلاً من القيادة القائمة على الضبط .

٦- لا توجد استقلالية مطلقة باتخاذ القرارات من قبل الافراد العاملين بسبب بعض القيود .

٧- ان وصول العاملين إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم صعباً بعض الشيء .

٨- هناك علاقات ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية على المستوى الكلي والجزئي بين متغيرات البحث إلا أن اضعف علاقة ارتباط كانت بين تحديد التوجه الاستراتيجي والتمكين الإداري بأبعاده .

ثانياً : التوصيات :

١- نظراً لما أبداه المستجيبين حول متغيرات البحث تطلب ضرورة الاهتمام بوجه اكبر بتلك المتغيرات من اجل تحقيق مستويات جيدة من الأداء فضلاً عن جعل المديرية رائدة في مجال عملها من بين باقي المديريات المناظرة.

٢- ينبغي على الادارة العليا مشاركة كل المعنيين في رسم التوجه الاستراتيجي لها عن طريق رسم الخطط الاستراتيجية ووضع الأهداف على الأمد الطويل .

٣- ضرورة استخدام المكافآت المادية والمعنوية للمحافظة على الموظفين المبدعين وزيادة اندفاعهم نحو العمل والتميز بين الموظف المبدع في مجال عمله وغير المبدع .

٤- أهمية تطوير نظام حوافز فعال لمكافأة الملتزمين بالسلوك الاخلاقي في العمل .

٥- يتطلب من الادارة العليا ممارسة نمط القيادة القائمة على النتائج الى جانب القيادة القائمة على الضبط

٦- ضرورة توفير الوظيفة فرصة للعاملين لاتخاذ القرارات باستقلالية .

٧- يتطلب وصول العاملين إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم من غير صعوبة .

٨- ضرورة الاهتمام ببعيد تحديد التوجه الاستراتيجي كونه عنصر مهم في القيادة الاستراتيجية والمعني بوضع رؤية المنظمة وأهدافها ورسالتها .

(References) المصادر

١. آل فيحان ، ايثار عبد الهادي والعامري ، علاء الدين برع (٢٠١٦) ، "عوامل التمكين الاداري وتأثيرها في اداء المنظمة الخدمية : بحث وصفي تحليلي لآراء عينة من الضباط العاملين في وزارة الداخلية - مديرية المرور العامة" ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد ٢٢ ، العدد ٨٨ .

٢. آل فيحان ، ايثار عبد الهادي وجلاب ، احسان دهش (٢٠٠٦) ، "ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون : دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الاهلية" ، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد ٥٩

٣. البدراني ، ايمان عبد محمد احمد (٢٠١٥) ، "علاقة التمكين الاداري بفرق العمل واثره في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية : دراسة ميدانية على عدد من مستشفيات محافظة اربيل" ، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد ٧ ، العدد ١٤ .

٤. جلاب ، احسان دهش والحسيني ، كمال كاظم (٢٠١٣) ، "ادارة التمكين والاندماج" ، ط ١ ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان .

٥. سعيد ، هديل كاظم وكاطع ، افتخار عبد الحسين (٢٠١٦) ، "دور القيادة الاستراتيجية في تبني ممارسات ادارة الموهبة : بحث ميداني في وزارة العلوم والتكنولوجيا" مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد ٢٢ ، العدد ٨٧ .

٦. شنيتر ، عبد الرحمن طاهر والوائل ، محسن عروق (٢٠١٩) ، "ممارسات القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في قدرات التعلم التنظيمي : بحث تطبيقي في كلية دجلة الجامعة" ، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد ١٥ ، العدد ٤٧ .

٧. عبد الفتاح ، عز حسن (٢٠٠٨) ، "مقدمة في الإحصاء الوصفي والاحصاء الاستدلالي" ، دار خوارزم العلمية للنشر ، جدة ، المملكة العربية السعودية .

٨. عطا ، خالدية مصطفى (٢٠١٨) ، "اثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في الحد من الاغتراب الوظيفي : دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والالكترونية التابعة لوزارة الصناعة والمعادن" ، مجلة الدنانير ، العدد ١٤ .

٩. غياض ، عدي عبد الامير (٢٠١٤) ، "تأثير المتطلبات التدريبية في تطوير ممارسات القيادة الاستراتيجية : دراسة استطلاعية" ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .

١٠. مجيد ، فاهم عزيز ونعمة ، اسماء هادي وعاشور ، هدير خيون (٢٠٢٠) ، "التمكين الاداري ودوره في تعزيز قيمة المنظمة : دراسة تحليلية لعينة من المصارف التجارية والاسلامية في مدينة كربلاء" ، مجلة الادارة والاقتصاد ، المجلد ٩ ، العدد ٣٦ .

١١. محمد ، محمود شكر (٢٠١٩) ، "دور القيادة الابتكارية في التمكين الإداري ، دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الغذائية" ، مجلة العلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد ٢٥ ، العدد ١١١ .

١٢. الملوك ، جلال سعد (٢٠٠٢) ، "اثر استراتيجيات التمكين في تعزيز الابداع المنظمي : دراسة تحليلية في جامعة الموصل" ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، العراق .

١٣. الموسوي ، امير علي خليل وعبد علي ، نغم دايخ (٢٠١٤) ، "دور التمكين الاداري في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية : منظمة نبع زمزم العالمية لتجارة السيارات : حالة بحثية" ، المجلة العراقية للعلوم الادارية ، المجلد ١٠ ، العدد ٤٢ .

1. Cohen, J.,(1977)," Statistical power analysis for the behavioral sciences", New York: Academic Press.
2. Cooper, D.R. & Schindler, P.S. (2014). Business research methods (12th edn). Boston: McGraw-Hill.
3. Cyprus ,Sher, (2010),what is strategic leader ,strategic leadership institute
4. Daft, Richard L, (2001), Orjainzation Theorty and Design, South western college publishing .
5. Dewberry,Chris,(2004).Statistical Methods for Organizational Research:Theory and practice. First published, Published in the Taylor &Franci.
6. Evans, James, R., & Collier, David, A., (2007), "Operations management : An integrated goods and services approach", Thomson, South-Western.
7. Field, A., (2009).” Discovering statistics using SPSS”, 3rd edition. London: Sage.
8. Hill,Charles W.I. &Jones, Gareth R.(2015): strategic management Theory : An Integrated Approach , 10th edition , south western& engage Learning ,USA.

9. Hitt, M.A., Ireland, R.D. & Hoskisson, R.E. (2007). "Strategic Management: Competitiveness and Globalization", 7th edition, Thomson, South Western, Ohio, U.S.A .
10. Hitt, M.A. & Ireland, R.D. & Hoskisson, R.D. (2001), strategic management competitions and Globalization , south- western collage publish 4th ed U.S.A.48.
11. Hitt, M.A. & Ireland, R.D. & Hoskisson, R.E. (2011): Strategic management : competitiveness and Globalization (concepts and cases), 9th edition. Thomson- south western, cengage learning , USA.
12. Ivancevich, Johan., & Matteson, Michael T., (2002), "Organizational behavior & Management", 6ed, New York, Mc Graw-Hill .
13. Kitonga, daniel Mwendwa, (2017), Strategic Leadership practices and Organizational performance in not-for-profit Organizations in Nairobi County in kenya, Doctor of Philosophy (Business Administration), Jomo kenyatta University of Agriculture and Technology.
14. Krajewski, Lee J. & Ritzman, Larry P., (2004), Operations Management Processes and Value Chains, Prentice-Hall, New Jersey, USA.
15. Sekrana, Uma (2003). "Research methods for business, A skill building approach", 4th ed. John Wiley & Sons, Inc.
16. Wheelen, Thomas L. & Hunger, J . David 2006. Strategic management and business policy , 10th, Pearson Educational Inc . Upper Saddle River New Jersey.