



The role of organizational excellence in promoting the empowerment strategy

دور البراعة التنظيمية في تعزيز استراتيجيات التمكين دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة بين عينتين من قيادات المصارف العليا في مدينتي بابل وكربلاء

*م.د. بشرى محمد علوان **م.د. سعدية حايك كاظم السلطاني ***م.د. امير علي خليل

Abstract: A random sample of the employees of the commercial banks in Babil and Karbala (40) were selected and analyzed to verify the organization's ability and contribution to the enhancement of the empowerment strategy. The objective of the research is to reach the awareness of the senior leadership in the organization, which is concerned with the importance of organizational skill and its role in influencing the strategy of empowerment, as well as the positive and negative aspects in the process of organizational ingenuity adopted therein, and the conclusion of recommendations and mechanisms of action aimed at developing the objectives and strategies necessary to activate the strategy of empowerment in Service organizations.

المستخلص: اعتمد البحث البراعة التنظيمية متغيرا إستجابيا وإستراتيجية التمكين متغيرا تفسيريا وقد اختيرت عينة عشوائية من موظفي المصارف التجارية في بابل وكربلاء قوامها (٤٠) موظف جرى استطلاع آرائهم وتحليلها للتحقق من مدى قدرة المنظمة البارعة وإسهامها في تعزيز استراتيجيات التمكين. هدف البحث الى الوصول الى ادراك القيادة العليا في المنظمة المبحوثة اهمية البراعة التنظيمية ودورها في التأثير على استراتيجيات التمكين، كما جرى الوقوف على الجوانب الايجابية والسلبية في عملية البراعة التنظيمية المعتمدة فيها، والخروج بتوصيات وآليات عمل تهدف الى تطوير الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتفعيل عمل استراتيجيات التمكين في المنظمات الخدمية.

* جامعة كربلاء/ كلية التربية للعلوم الانسانية
** جامعة الفرات الاوسط التقنية/المعهد التقني بابل
*** جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد

المقدمة: لازالت منظمات اليوم تعاني من تدني مستويات أداء أفرادها وهذا يشكل عائقاً لبناء قاعدة فكرية متميزة، وحثها الدؤوب إلى إيجاد آليات ووسائل كفيلة بمعالجة نقاط الضعف وتقليص فجوات الأداء، لذا سعت الاتجاهات الإدارية الحديثة إلى تطوير أداء العنصر البشري بوصفها محور ارتكاز في نمو وتطور المنظمات، واتجهت نحو العلاقات الإنسانية كوسيلة فاعلة في تعزيز البيئة الملائمة لتطوير الأداء، مما مهد الطريق لظهور التمكين كأسلوب إداري متطور، يتجاوز حدود تفويض السلطة، ويمنح العاملين سلطات لمواجهة المشكلات وتلافي المخاطر والتهديدات التي تجلبها الأزمات كسمة من سمات العصر الحديث، إذ أن المنظمات تعتمد بشكل عام في نجاحها على مدى نجاح الأفراد في أدائهم لأعمالهم والتي تتوقف بدورها على براعتهم ومستوى حماسهم للعمل، الأمر الذي يؤكد أهمية العنصر البشري في حياة واستمرار المنظمات مع ضرورة الاهتمام به، لذا فإن دراسة البراعة التنظيمية يعد التجسيد الواقعي للاستفادة من الموارد البشرية العاملة بالمنظمة. وفي ضوء هذه المعطيات ونظراً لمحدودية الدراسات التي تناولت العلاقة بين بعدي الدراسة أو انعدامها وخاصة في البيئة العراقية، وجد انه من المناسب القيام بدراسة دور البراعة التنظيمية في تعزيز استراتيجية التمكين سعياً لبناء إطار ميداني و فكري لدور البراعة في استراتيجية التمكين من خلال وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها، فضلاً عن تحليل العلاقة لتلك المتغيرات وتقديم المقترحات للمنظمات المبحوثة.

المبحث الاول: منهجية البحث

سيقدم هذا المبحث المنهجية من خلال عرض المشكلة والأهداف والأهمية، ومن ثم فرضياتها ومخططاتها الفرضي، ليصار الى عرض المنهج المتبع ومتغيراته ومقاييسه وحدوده وأدوات التحليل والمعالجة الإحصائية، لينتهي بالهيكلية المعتمدة، وكما يأتي:

أولاً: مشكلة البحث

للمنظمات الخدمية البراعة دور بارز في تعزيز مكانتها في يومنا هذا من خلال الحد من المنافسة القائمة على الخدمات المقدمة من قبل المنظمات الأخرى، وهذا ما أدى بها ان تعيد النظر في ابعاد البراعة التنظيمية التي تأخذ الدور المميز لخدماتها من خلال تقديم الطاقات الكافية التي توجه نمو هذه المنظمات. لذا فإن مشكلة البحث تتمحور حول دور البراعة التنظيمية في تعزيز استراتيجية التمكين، إذ انها ترتبط عموماً بمدى معرفة وإلمام بعض إدارتنا ومنظماتنا بطبيعة هذه الإشكالية وأبعادها ولا سيما في المنظمات المبحوثة التي جرى استكمال التعرف على المشكلة من زواياها المختلفة من خلال اللقاءات العديدة مع بعض مديريها، وتلمس أبعاد المشكلة الحقيقية التي تعوق العمل في المنظمات المبحوثة. وفي ضوء ما تقدم فإن مشكلة البحث يمكن بلورتها من خلال التساؤلات الآتية:

١. هل تسهم البراعة التنظيمية في تعزيز استراتيجية التمكين في المنظمات المبحوثة؟
٢. هل توجد علاقة بين البراعة التنظيمية وإستراتيجية التمكين في المنظمات المبحوثة؟
٣. أي من أبعاد البراعة التنظيمية الأكثر تأثيراً في استراتيجية التمكين في المنظمات المبحوثة؟

ثانياً: أهمية البحث

- يكتسب البحث أهميته من طبيعة وأهمية متغيرات البحث، وهما البراعة التنظيمية واستراتيجية التمكين ودورهما الحاسم في نجاح المنظمات الخدمية وتتلخص أهمية البحث في:
١. تتمثل بتحديد المفهوم الفلسفي لمتغيرات البحث وهيكلتها مع التركيز على العلاقة بينهما فضلاً عن محاولته اغناء المكتبة العراقية ببحث قلما تناول الباحثون العلاقة والاثـر مع هكذا متغيرات.
 ٢. بيان دور البراعة التنظيمية في تعزيز استراتيجية التمكين، إذ أن لذلك تأثيراً بارزاً في صنع إستراتيجيات مناسبة للمنظمات، وكذلك صياغة وتطوير رسالة المنظمة من أجل تحقيق أهدافها المطلوبة على أكمل وجه.
 ٣. توجيه وتوعية الإدارات العليا في المنظمات الخدمية بأهمية العلاقة بين البراعة التنظيمية، والدور الذي يلعبه هذا المتغير في التأثير بإستراتيجية تمكين العاملين وبما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة لعمل هذه العمليات للمستفيدين في المنظمات المبحوثة.
 ٤. جرى بحث عينة من موظفي المصارف التجارية في محافظتي بابل وكربلاء لأهمية البراعة التنظيمية من جهة وإستراتيجية التمكين من جهة ثانية.

ثالثاً: أهداف البحث

يسعى البحث الحالي إلى بلوغ الأهداف الآتية:

١. التعريف بأهمية البراعة التنظيمية وإستراتيجية التمكين بوصفها متغيرات مهمة في إدارة المنظمات التجارية.
٢. تشخيص قدرة البراعة التنظيمية المعنية بالبحث للاستفادة من فكرة إستراتيجية التمكين بما يحقق ميزة تنافسية للمنظمات التجارية.
٣. تقديم نتائج من واقع المنظمات المبحوثة يمكن أن تستفيد منها المنظمات العراقية في مجال البراعة التنظيمية وإستراتيجية التمكين.
٤. التعرف على مدى تأثير البراعة التنظيمية في إستراتيجية التمكين، فضلا عن التعرف على العلاقة بين متغيري البحث.

رابعاً: فرضيات البحث

انسجاماً مع منهجية البحث فقد جرى صياغة فرضيتين رئيسيتين وهما:

الفرضية الرئيسية الأولى: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البراعة التنظيمية و إستراتيجية التمكين على المستوى الكلي وعلى مستوى الابعاد الفرعية

الفرضية الرئيسية الثانية: وجود تأثير ذو دلالة معنوية للبراعة التنظيمية في إستراتيجية التمكين على المستوى الكلي وعلى مستوى الابعاد الفرعية

سادساً: حدود البحث

يعد تشخيص البحث من الخطوات المهمة في البحث العلمي الذي يرسخ توجهاتها وأهدافها ضمن برمجة واضحة وبالمؤشرات الآتية:

١. **الحدود المكانية:** انحصر البحث في المصارف التي جرى اختيارها بوصفها عينة للبحث وهي (الرافدين، الرشيد، بغداد، العراقي للتجارة) ضمن الحدود الجغرافية لمدينة الحلة وكربلاء.
٢. **الحدود البشرية:** جرى تطبيق البحث على مدراء الشعب والاقسام في فروع المنظمات المبحوثة في جمع البيانات الخاصة بالبحث.
٣. **الحدود الزمانية:** جرى إجراء البحث خلال المدة شباط ٢٠١٨ ولغاية آذار ٢٠١٨.
٤. **الحدود العلمية:** ان البحث محدد علمياً بما جاء بأهدافه.

سابعاً: متغيرات البحث ومقاييسه

انضوى تحت عنوان البحث متغيرين تبادلت العلاقة فيما بينها وسيجري وصفها كما يأتي:

١. البراعة التنظيمية: وهو المتغير التفسيري للبحث، وهو يتألف من ثلاثة ابعاد فرعية، وقد اعتمد فيه مقياس (Bodwell & Chermack) المؤلف من (١٥) فقرة.
٢. إستراتيجية التمكين: المتغير الاستجابي للبحث، وهو يتألف من اربعة ابعاد فرعية (القوة، المعلومات، المعرفة، المكافآت) والتي تداخلت فقراتها من ضمن اقسام النظام، وقد جرى اعتماد مقياس (Bowen & Lowler) المؤلف من (١٩) فقرة، وكما مبين في الجدول (١).

الجدول (١) متغيرات البحث ومقاييسه

المقياس	ترتيب الفقرات		عدد الفقرات	المتغير الفرعي	المتغير الرئيس
	من	الى			
Bodwell & Chermack	١	5	5	استكشاف الفرص	البراعة التنظيمية
	6	10	5	استغلال الفرص	
	11	15	5	البراعة الهيكلية	

Bowen & Lowler	20	16	5	القوة	استراتيجية التمكن	
	25	21	5	المعلومات		
	30	26	5	المعرفة		
	34	31	4	المكافآت		

ثامنا: منهج البحث:

أعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لاختبار فرضياته وذلك بدراسة العلاقة والأثر بين ابعاد البراعة التنظيمية وإستراتيجية التمكين من خلال جمع البيانات ذات العلاقة من المنظمات المبحوثة وتحليلها.

تاسعا: أدوات جمع البيانات والمعلومات

بغية الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإتمام هذه البحث والوصول إلى النتائج وتحقيق أهداف البحث فقد اعتمد الباحثين على الادوات الآتية:

1. استبانة البحث: تعد استبانة البحث المصدر الأساس للبيانات والمعلومات التي حصل عليها الباحثين وقد تألفت من (٣٤) فقرة غطت متغيرين رئيسيين انتظم تحتها ثمانية ابعاد فرعية.
2. المسح المكتبي: اشتمل على الكتب والدوريات العربية والاجنبية والمستندات العامة في المنظمات المعنية بالبحث.

3. المسح عبر الشبكة الدولية (الانترنت).

4. المقابلات الميدانية: وشملت عددا من موظفي المصارف المبحوثة.

5. الوثائق والمستندات والسجلات الرسمية: إطلاع الباحثين على السجلات والوثائق ذات الصلة بموضوع البحث بهدف الوقوف على الأساليب المعتمدة والتعامل مع ما تحمله هذه الوثائق من معلومات وتحليلها بحسب الإطار الفكري للبحث.

عاشرا: أساليب التحليل الإحصائي

اعتمد الباحثين على برنامج الحاسوب الإحصائية وتحديداً على برنامج (SPSS.21) لإجراء التحليلات والإختبارات الإحصائية المطلوبة، ومن هذه الإختبارات:

1. التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف وذلك لإستخدامها في وصف متغيرات البحث وتشخيصها.
2. إختبار t وإختبار F لإختبار فروق ذات دلالة بين مجموعتين من البيانات.
3. معامل التحديد (R^2) للتعرف على قوة تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد.
4. معامل الارتباط البسيط لقياس العلاقة بين المتغيرات.
5. تحليل الانحدار البسيط لمعرفة علاقة الاثر.

المبحث الثاني: الاطار النظري لمتغيرات البحث

يتكون الإطار النظري للبحث من مطلبين، خصص المطلب الأول لعرض الأدبيات التي جاءت على يد الباحثين والمفكرين في حقل البراعة التنظيمية، فيما تضمن المطلب الثاني استراتيجة تمكين العاملين والذي يمثل متغير البحث المعتمد، وسيجري عرض مكونات هذين المطلبين بالتعاقب وكما يأتي:

المطلب الأول: البراعة التنظيمية Organization Ambidexterity

أولاً: المفهوم الفلسفي للبراعة التنظيمية

أنّ عملية التعقيد وسرعة التغيير التي تواجه الكثير من منظمات الذكية التي يتوجب عليها تطوير منتجاتها مما يتطلب وجود براعة تنظيمية (Oreilly & Tushman, 2009:22) كما تعد البراعة التنظيمية بأنها التأكيد على إنجاز وحدات عمل أكثر تركيزاً في المنظمة ذات القدرة على الاستغلال الفرص والبحث عن فرص جديدة. (Simsek, 2009:604).

ويرى (Judge and Bloker, 2008:918) بان المنظمة الناجحة البارعة هي عندما تتميز بالتوافق بين استكشاف واستغلال الفرص الاثنان معا عمليا. لذا تعد المنظمات التي تمتلك البراعة والذكاء إن تعيش في بيئة تنافسية والتي لا بد لها من أداء أنشطة الاستغلال الأمثل للفرص والبحث عن فرص جديدة في جميع وحداتها التنظيمية بالنسبة للبيئة التي تعمل فيها (Mirow et al, 2010:2).

اما (Rui & Luo, ٢٠٠٩) يرى البراعة التنظيمية تمثل قدرة منظمات الاعمال لمتابعة أمرين غير متشابهين في نفس الوقت كاستغلال الزمن والبحث عن الفرص الجديدة، والكفاءة والمرونة، والكلفة المنخفضة والاستجابة لطلبات الزبون، والمواءمة والتكيف، والربح والنمو طويل الاجل وقصير الاجل. فيما أوضح (Yigit, ٢٠١٣) بانها قدرة المنظمة على تخصيص الموارد لتحقيق النجاح في نشاطي الاستغلال والاستكشاف معا.

ويمكن توضيح مفهوم البراعة التنظيمية (organizational ambidexterity) بأنها قدرة المنظمة على استثمار المعرفة الحالية واستكشاف معرفة جديدة (Shoo, 2010:3)، وفي حين ذكر (Tempelaar, 2010:75) أن مفهوم البراعة التنظيمية يطبق في مستوى عمليات الفريق وكذلك التأثير بالإبداع الفردي في حل المشاكل، ويتم ذلك من خلال تأثيرات الرؤية والثقة المشتركة في مستوى الفريق داخل المنظمة.

ثانياً: خصائص البراعة التنظيمية

أشار الباحثان (Bodwell & Chermack, 2010:199) إلى أن للبراعة التنظيمية ثلاث خصائص رئيسة تتمثل بالاتي:

١. الإدراك: ويعني القدرة على إدراك العاملين في المنظمة للفرص والتهديدات التي تتطلب المسح البيئي الخارجي، والاستكشاف. فالقدرة على إدراك الفرص الجيدة مستندة على التوازن بين الرقابة المركزية واللامركزية، وبعبارة أخرى المنظمات المدركة للفرص تمتلك آليات تطبق ما تتطلبه البيئة الخارجية منها وبالسرية المطلوبة.
 ٢. الاستحواذ: ويقصد بها القدرة لاغتنام الفرص الجديدة، فغياب الإدراك لا يمكن الاستيلاء على الفرص. حيث يمثل الاستيلاء على الفرص تنفيذ البصيرة الإستراتيجية التي تؤدي للعمل الاستراتيجي في شروط مؤكدة، هذا يتطلب إجماعاً بين فريق الإدارة العليا حول النية الإستراتيجية.
 ٣. إعادة تشكيل: إن أساس النمو للمنظمة يتمثل بالقدرة على إعادة توحيد الأصول والهياكل التنظيمية وتشكيلها حسب تغيرات السوق، فالقدرة على إعادة تشكيل الموارد، والأصول، والهياكل، ووظيفة المورد البشري، تعد ميزة إستراتيجية لإعادة تشكيل تنظيمي مؤكدة، فإعادة التشكيل مهمة كبيرة وتتطلب موارد كفوءة وفعالة.
- وحسب رأي (Navarro & Dewhurst, ٢٠٠٧) ان البراعة التنظيمية تتجلى في أربعة سمات هي: تحفيز الافراد بما فيه الكفاية بحيث يعملون ويتصرفون أنيا بدون الحصول على إذن أو دعم من رؤسائهم ومبادرة الافراد و استغلال الفرص التي تتعدى وظائفهم ومهامهم الحالية ويبين الافراد القدرة للمواءمة والتكيف لتقوية التماسك على المستوى الفردي للمنظمة و تشجيع الافراد للاعمال التي تتضمن التكيف مع الفرص الجديدة والمتوافقة بشكل واضح مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.

ثالثاً: مداخل البراعة التنظيمية

ذكر (Huang, 2010:7) أن هنالك ثلاثة مداخل رئيسة لفهم البراعة في المنظمات الناجحة وهذه المداخل تتمثل بمدخل الهيكل التنظيمي الرسمي (تصميم تنظيمي)، ومدخل التنظيم غير الرسمي (السياق الاجتماعي التنظيمي)، وأخيراً مدخل قيادة الإدارة العليا.

١. مدخل الهيكل التنظيمي الرسمي (التصميم التنظيمي): ويرى (محمود، ٢٠١١) ان الهيكل التنظيمي يشير الى تلك العلاقات الموجودة بين الموارد التنظيمية طبقاً لما حددته الادارة، وتحدد هذه العلاقات بصفة أساسية من خلال الخريطة التنظيمية. وحسب (Mon et al, 2005:7) بان هنالك عنصرين من العناصر الرئيسة لهيكل المنظمة الرسمي، وهما المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات، أي مدى قدرة السلطة في اتخاذ القرارات، إذ تزداد هذه السلطة كلما ازداد شعور المدراء بالمسؤولية، ويمارسون مهامهم فيما يتعلق بأداء هذه المهام وهذا يحفز رغبتهم لإدراك تنوع تنظيمي اكبر على وفق الفرص المتاحة ويكون تصرفهم بناء على التنوع لتلك الفرص والحاجات. أي التصرف بشكل بارع وتقسيم وقتهم ما بين المواءمة والتكيف ويزيد تطلعهم للإنجاز إلى الكفاءة والمرونة المتعلقة بأهداف المنظمة. أي أن المنظمات البارعة مكونة من وحدات لاستغلال الامثل للفرص والبحث عن فرص جديدة مختلفة (Tempelaar, 2010).

٢. مدخل التنظيم غير الرسمي (المجال الاجتماعي التنظيمي): اشار (نوري وكورتل، ٢٠١١) اليه بانها تلك العلاقات الشخصية والاتجاهات التي ينشأها أعضاء المنظمة ويستمررون وتنشأ بسبب العمل ووجود الافراد. أي إن العلاقات غير الرسمية تمثل مدخلاً طوعياً وأكثر شخصية بالتنسيق مقارنة مع الهيكل التنظيمي الرسمي. ويمكن بيان نوعين من العلاقات غير الرسمية هما اشتراك المدراء بعلاقات تخص الوظيفة، وترابطهم مع أعضاء المنظمة الآخرين. إذ يشمل النوع الأول من العلاقات اللجان وفرق العمل ومدى التفاعلات الشخصية المتبادلة والكثيفة بين المدراء وأعضاء الفريق، والدخول في نقاش مع الأشخاص بمختلف خلفياتهم، إذ يروج هذا النوع من العلاقات

لتبادل المعرفة بشكل أفقي وتفعيل بيانات غير روتينية، مما يتيح للمدراء توسيع تجربتهم باكتساب المعرفة. إما النوع الثاني وهو التواصل مع الأعضاء الآخرين فيعطي هذا النوع فرصة للمدراء لزيادة تجربتهم وتطوير معرفة جديدة، ويخبر المدراء عن أماكن وجود المعرفة المتنوعة (Mom et al,2009:10)

٣. **مدخل قيادة الإدارة العليا:** أن البراعة التنظيمية تشير إلى تكوين عمليات استكشافية في الوحدات التنظيمية المستقلة بشكل هيكلي، التي تكون متكاملة بشكل استراتيجي مع مسؤولية الإدارة العليا وبهذا المعنى تسمح الإدارة العليا في التنقل للإيجاد المعرفة ضمن الوحدات المتخصصة للبحث عن الفرص الجديدة، والاستمرار في العمليات استغلال الفرص في الوحدات التنظيمية المتخصصة لتلك المهمة. (Jansen et al,2008:985).

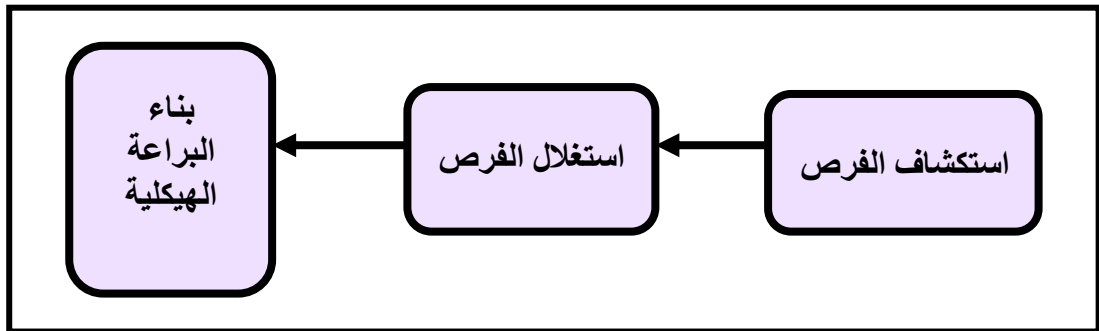
رابعاً: أبعاد البراعة التنظيمية

وصف (Simsek,2009:602) البراعة التنظيمية من خلال مجموعة من الأبعاد التي جاءت بعد عمليات تحليل وتفسير لكل الجوانب المتعلقة بها لإعطاء الصورة الموضوعية لها على وفق رؤية ومحتوى ومضمون المنظمات الناجحة. حيث حدد ثلاث أبعاد للبراعة التنظيمية، هي:

أ. **استكشاف الفرص:** تمثل قدرة المنظمة للتوجه بسرعة نحو الفرص الجديدة، والاستعداد للتكيف للأسواق المتقلبة. ويؤدي إلى ظهور زبائن وأسواق جديدة، وتكوين قنوات توزيع جديدة. فاستكشاف الفرص الجديدة يتطلب معرفة جديدة تختلف عن المعرفة الحالية وتمييزاً بالبحث، والاختلاف، والمرونة. وعندما تتمكن المنظمة من تحديد الفرص والمجالات المناسبة لها، عليها أن تأخذ بنظر الاعتبار قوة المنافسين من المنظمات الأخرى، ويفترض بالمنظمة أن تكون قادرة على استثمار الفرص وإدارة دفة العمل من خلالها، وامتلاكها موارد بما يمكنها على ذلك في ضوء حالة تلائم تكنولوجياتها للتعامل مع الفرص، وينبغي عليها أيضاً خلق الرغبة لتقبل أي مغامرة قد تصاحب عملية اقتناصها.

ب. **استغلال الفرص:** أن الاستغلال الفرص يمثل قدرة المنظمة لتحسين الأنشطة لخلق قيمة في الأمد القريب، حيث يصمم لتلبية حاجات الزبائن الحاليين في الأسواق الحالية، ويسعى لتوسيع المعرفة والمهارات الحالية وكذلك توسيع المنتجات والخدمات الحالية مع زيادة قنوات التوزيع الحالية أيضاً (Pai,2007:24).

ج. **البراعة الهيكلية:** هي إنشاء هياكل منفصلة لمجموعتين من الأنشطة المختلفة كونها تختلف ولا يمكن أن تتعايش على نحو فعال، وكذلك يمكن أن يؤدي أيضاً إلى فصل الأنشطة المتناسقة كالبحث والتطوير. ويرى (Chang et al,2009:928) إن مفاهيم البراعة الهيكلية مختلفة لكنها مكملتها البعض في تدعيم أداء المنظمة. فيرى بعض الباحثين بأنه يجب أن تكون فرق العمل بارعة في استعمالها للاستراتيجيات، وقدرتها لتحسين أداء المنظمة. أما باحثون آخرون يرون أن المنظمات تطور أدائها من خلال وظيفة التسويق أو البحث والتطوير. وكما أشارت دراسات إلى أن البراعة الهيكلية ليس فقط تخص الهياكل ولكن تقوم بعملية بناء أنظمة وعمليات وتسهيلات بارعة. والشكل (١) يوضح إبعاد البراعة التنظيمية التي تعد محوراً رئيساً في بناء المنظمة الذكية.



الشكل (١) أبعاد البراعة التنظيمية

المبطلب الثاني: استراتيجية التمكين

أولاً: المفهوم الفلسفي لاستراتيجية التمكين

ظهر الاهتمام بمفهوم التمكين في الربع الأخير من القرن الماضي تقريباً كأحد المفاهيم الإدارية المعاصرة والذي يعطي اهتماماً أكبر إلى دور الموارد البشرية في المنظمات. وفي مفهوم التمكين تكون المسؤولية عن النتيجة النهائية هي مسؤولية العاملين الذين جرى تمكينهم أي إعطؤهم سلطة اتخاذ القرار بحرية كاملة (Fourie, 2009, 59).

تقوم فكرة التمكين على توجيه الإدارة العليا بمنح الثقة والسلطة وحرية التصرف للعاملين في مجال أعمالهم، وباعتبار أن هذا التصرف يولد لديهم شعوراً بالأهمية والكفاءة وتحمل المسؤولية وبالتالي سوف يخلق لدى العاملين شعوراً ودافعاً وإدراكاً ذاتياً وإدراكاً إيجابياً نحو العمل (أبا زيد، ٢٠١٠، ٤٩٥-٥١٩).

لذا أصبحت استراتيجية التمكين محط اهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين الذين على الرغم من اتفاقهم على مضمون التمكين، إلا أنهم اختلفوا في تحديد مفهوم محدد له، ولكن هذا الاختلاف لم يصل إلى حدود التناقض أو الافتراق، بل نجد من مؤشرات الاتفاق حاضرة في ما سيجري عرضه، فهو لم يخرج عن الاتجاه الإداري والنفسي، ففضلت الباحثة تقسيم اتجاهات تعريف تمكين العاملين التي جاء بها المفكرين والباحثين إلى اتجاهين هما:

١. الاتجاه الإداري

وينظر إلى التمكين من خلال الآليات التي تعتمد عليها الإدارة وهذا ما تجسد في تعريف (Daft & Noe, 372, 2001) تفويض القوة أو الصلاحية إلى المرؤوسين في المنظمة. بأعتبار التمكين مدخلاً لنقل القوة، المستندة إلى المعلومة أو إصدار القرارات، من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا بعد التأكد من امتلاكهم لكافة القدرات والإمكانات التي تؤهلهم للتعاطي الكفاء والفاعل مع موارد المنظمة وإمكاناتها ومقدراتها الجوهرية بقصد تعظيم القيمة لأصحاب المصالح (الزبائن، والمالكين، والعاملين، والمجتمع).

٢. الاتجاه النفسي

يتناول هذا الاتجاه تعريف التمكين من ناحية نفسية داخلية فهو يستهدف بناء وتطوير وتعزيز القدرات الذاتية وذلك من خلال قيام المنظمة بإزالة كل ما يمكن أن يسبب الشعور بالعجز. فتمكين العاملين لدى (Mcshane & Glinow, 2000, 115) بأنه الشعور بالسيطرة والفاعلية الذاتية التي تنبثق عندما يُمنح العاملون القوة في التصرف في المواقف التي يواجهونها.

نستنتج مما سبق انه يمكن تعريف استراتيجية التمكين بأنها نشاط تنطوي عليه مجموعة من الاستراتيجيات الإدارية والنفسية بين فرق العمل سعياً لإيجاد حالات الرضا لدى العاملين والزبائن.

ثانياً: أنواع استراتيجية التمكين

أشار العديد من الباحثين إلى أن هناك أنواعاً متعددة من التمكين في بيئة العمل، وتدرج تلك الأنواع في الإطار الآتي:

حيث اتفق كل من (Dewettinck, 2007, 17) و (Samad, 2007, 3) إن هناك نوعين للتمكين هما:

١. استراتيجية التمكين على مستوى التنظيمية: الذي يركز حول الممارسات التنظيمية الإدارية التي تهدف إلى تمكين العاملين في المستويات التنظيمية الدنيا، أي بمعنى تفويض الصلاحيات إلى المستويات الدنيا وتوفير سبل الحصول على المعلومات والموارد إلى أدنى مستوى في الهرم الممكن وإعطائهم حرية التصرف في حل المشكلات التي تواجههم، أي تهيئة العوامل والأبعاد التي تشجع على تمكين عاملينها وتجعلهم قادرين على إنجاز الفعل الصحيح في الموقف المناسب.

٢. استراتيجية التمكين على مستوى الفرد: يركز على الإدراك الحسي أو الإبعاد النفسية لدى العاملين، ويتكون من أربعة عناصر هي المعنى، ويقصد به قيمة المهمة أو غايتها وعلاقتها مع المبادئ التي يؤمن بها الفرد والقيم التي يحملها. في حين يشير العنصر الثاني إلى الكفاءة، وهي الدرجة التي ينجز عندها الفرد مهمته بمهارة. أما العنصر الثالث فهو التأثير ويقصد به الدرجة التي ينظر بها الفرد إلى السلوك الذي يحدث تبايناً واضحاً في تحقيق أهداف المهمة. إلى جانب العنصر الرابع وهو حرية الاختيار الذي يتضمن السبب لمسؤولية الفرد تجاه تصرفاته.

ويتفق (Karakoc, 2009, 1-13) مع (Spritzer, 2007, 1-42) على أن هناك نوعان من التمكين في بيئة العمل تتمثل بالآتي:

١. التمكين الاتصالي: ويقصد به مشاركة المستويات العليا في الهيكل التنظيمي المستويات الدنيا في السلطة، وتوضيح الرؤية، وتحديد خطوط الاتصال، وشرح الأهداف والخطط اللازمة، ومدهم بالمعلومات، ومصادر الاحتياجات اللازمة لانجاز أعمالهم، ثم تترك لهم الفرصة لاتخاذ القرارات والإجراءات المتعلقة بعمليات التغيير والتطوير.

٢. التمكين التحفيزي: يركز على اتجاه العاملين نحو التمكين، التي تظهر في الكفاية والثقة في القدرة على أداء المهام والشعور بالقدرة على التأثير في العمل وحرية الاختيار في كيفية أداء المهام والشعور بمعنى العمل وتقبل المخاطر، والسماح بأخطاء العاملين. وأضاف (ملحم، ٢٠٠٦: ١٤٧) نوع ثالث وهو " التمكين على مستوى

الإدارات " والذي يمكن إن يسمى التمكين الدائري أو الفرقي، ومن مزاياه اعتماد روح الفريق بحيث يكون لكل فريق قائد يعمل لهدف معين ويتبلور هذا الهدف في محور عمل المنظمة الأساسي.

أما (Bjertnaes, 2007, 39) فقسم عملية التمكين إلى ثلاثة أنواع هما:

أ. التمكين الظاهري: ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعد المشاركة في اتخاذ القرارات هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري.

ب. التمكين السلوكي: ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدتها وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها وبالتالي تعليم الفرد لمهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

ت. تمكين العمل المتعلق بالنتائج: ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.

واعتماداً على ما سبق، ترى الباحثة أن هناك تسميات مختلفة لأنواع التمكين، إلا أن الملاحظ في الأنواع التي قدمت من قبل الدراسات السابقة أنها لا تخرج بأي حال من الأحوال عن النوعين الرئيسيين الإداري (الخارجي) والنفسي (الداخلي)، وان تقديم التمكين ضمن هذين المدخلين يقودنا إلى التأكد على أن النوعين يتكاملان معاً، أي أن التمكين لا يمكن تطبيقه بنجاح دون أن تقدم المنظمة ما يسهم تحقيقه، بالمقابل لا يمكن تحقيق ذلك دون عاملين يمتلكون دوافع ذاتية للإسهام في تحقيق غايات وأهداف المنظمة.

ثالثاً: أهداف استراتيجية التمكين

إن استراتيجية التمكين ليس بالخيار الاعتباطي، فالمديرون ورؤساء الأعمال الذين مهدوا الطريق لهذه الاستراتيجية، إنما فعلوا ذلك لأنهم أدركوا إن هناك أهدافاً تنظيمية لا يمكن تحقيقها دون إشراك العاملين فيها، فالمنظمة تحتاج إلى معلومات وخبرات ومهارات، وإلى جهود مشتركة من أجل تحقيق الأهداف. ولقد أشارت دراسات عديدة إلى أهداف تمكين العاملين لما تحتويه من أساليب لتطوير المنظمات على وفق متغيرات البيئة التي تعيش فيها المنظمة.

حيث رأى (حمود واللوزي، ٢٠٠٨، ٢٦٠) أن استراتيجية التمكين تحقق ثلاث أهداف هي:

١. تسهم بتحقيق انجاز الأعمال بصورة أكثر فاعلية من خلال استخدام أفضل الجوانب المتعلقة باستثمار الموارد البشرية.

٢. تجعل الأداء المراد انجازه من قبل العاملين أكثر معنى وحرية وأكثر واقعية.

٣. يساهم تمكين العاملين بتقويض الآثار المتعلقة بالإحباط أو الضغوط المترتبة بالعمل.

ويشير (Lawson, 2001, 1-15) إلى وجود ثلاث أهداف لاستراتيجية التمكين هي:

١. إبقاء المنظمة في المقدمة دائماً ومحاولة جعلها مميزة في المجال الذي تعمل فيه.

٢. الاستفادة بشكل فعال من إمكانيات الموارد البشرية المتوفرة لديها.

٣. زيادة مبيعاتها وبالمقابل زيادة أرباح المنظمة مما يحقق للمنظمة النمو والتوسع.

أما (Lashley, 2001, 56) فقد اقترح العديد من صور التمكين التي تعكس بعض المعاني التي يعطيها المديرين لأهداف لاستراتيجية تمكين العاملين:

١. التمكين بالمشاركة

يهتم تمكين العاملين بسلطة اتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل والتي كانت في الأساس من اختصاص المديرين. ويضمن تمكين العاملين لاتخاذ قرارات استجابة لطلبات الزبائن الفورية وتولي خدمتهم. ويتم تشجيع هذا الاتجاه والسلوك في العمل بالتدريب على الاهتمام بالزبائن والتدوير الوظيفي.

٢. التمكين بالاندماج

يهتم أساساً بالاستفادة من خبرة وتجربة العاملين في تقديم الخدمة من خلال الاستشارة والمشاركة في حل المشكلات. حيث يحتفظ المدير بسلطة اتخاذ القرار ولكن يشارك العاملين في تقديم المعلومات. فيستخدم الاجتماعات الدورية بكثرة لتوصيل المعلومات واستشارة العاملين للحصول على معلومات مسترجعة.

٣. التمكين بالالتزام

يتضمن تمكين العاملين من خلال التزامهم لأهداف المنظمة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أكبر عن أدائهم. ويمكن الحصول على التزام العاملين من خلال تحسين رضا العاملين عن العمل والشعور بالانتماء للمنظمة. ٤. التمكين بتقليل المستويات الإدارية

إن البناء التنظيمي المسطح بمستويات وخطوط سلطة أقل يمكن أن يوفر بيئة ملائمة وصالحة للتمكين تسمح للعاملين باتخاذ القرارات المناسبة.

ويتفق (Johnson & Thurston, 1997, 64-73) مع ما سبق على أن الهدف الرئيس لتمكين العاملين هو البحث عن طرق جديدة لتشجيع الطاقات الكامنة، وتحفيزهم على الابتكار لغرض إدامة المنظمات على البقاء في ظل البيئة التنافسية المعاصرة التي أفرزت متغيرات كثيرة منها إعادة تنظيم الأسواق وزيادة تقاربها بسبب سهولة المواصلات والاتصالات وتعدد احتياجات الزبائن وتنوعها، فضلاً عن إعادة هيكلة المنظمات بعد ترشيحها.

في حين أكد (Ivancevich, 1997, 220) أن الهدف الرئيسي من تمكين العاملين هو التوقف عن تحفيز العاملين بحوافز خارجية المنشأ، والاستعاضة عنها ببناء بيئة للعمل تحفزهم داخلياً، أي بحوافز ذاتية داخلية المنشأ تنبع من ذات العاملين العاملين، كالفخر بالانتماء والولاء إلى المنظمة والاعتزاز بممارسة العمل فيها.

وأنطلاقاً على ما سبق، ترى الباحثة إن واحد من الأهداف التي لا يمكن التغاضي عنها ألا وهو أن التمكين يهدف إلى تخفيف الأعباء عن المديرين وتكوين صف قيادي ثانٍ قادر على التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة من خلال إعطائهم بعض الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين في الصفوف الأمامية وتمكينهم لأداء مهام وواجبات أعمالهم بكفاءة وفاعلية، بحيث يسهم هذا الأداء الفاعل بحل مشكلات الجودة والخدمة الزبون.

رابعاً: دوافع وإبعاد ومعوقات تنفيذ استراتيجية التمكين

١. دوافع استراتيجية التمكين

إن تزايد حدة التغيرات في البيئة التي تعيش فيها المنظمات وتزايد حاجتها للابتكار والتجديد وما تبع ذلك من تطور الممارسات الإدارية والاعتراف بالشخصية الناضجة للعاملين - عاملين أو جماعات - دفع المنظمات إلى التوجه إلى الاهتمام بالعاملين وتلبية حاجاتهم ورغباتهم وإعطائهم الحرية في تأدية أعمالهم (حمود والشيخ، ٢٠١٠، ١٢١).

إذ أشار (Wilkinson, 1998, 40-56) إلى أن النزعة البشرية المتطلعة إلى الديمقراطية يمكن أن تكون أحد الدوافع للتوجه صوب التمكين والتي جاءت كرد فعل لمبادئ الإدارة العلمية المتطرفة وأكثر ما تجلت هذه النظرة في نظرية (Y) التي جاءت رداً على نظرية (X) لمكريكور والتي رأت أن هناك بعداً إيجابياً في نظرتها إلى العاملين حيث يتصرفون بطريقة أكثر ديمقراطية، ويمنحون مجالاً أوسع للمشاركة وحرية التصرف مما يفتح المجال واسعاً أمامهم نحو الإبداع والتفوق وتحقيق الذات، والشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم ومواهبهم في العمل على عكس النظرية (X) وما تلاها من أفكار للباحثين أمثال (Likert, 1961) و (Blanchard, 1999) و (Herzberg, 1999) والتي وضعت اللبنات الأساسية لمدخل التمكين في كتاباتها.

أما (Eccles, 1993, 13-21) فقدم عدداً من المؤشرات الدافعة صوب التمكين منها:

أ. القدرة على الاستجابة لحاجات بيئة الأعمال في ظل ظروف التنافس التي تتطلب استخدام قدرات المنظمة وبخاصة البشرية منها في تحقيق المنظمة لأهدافها.

ب. إمكانية التفاعل مع الثورة المعلوماتية وعلى نحو يتيح لجميع أطراف العمل، امتلاك المعلومات والقدرة على التعامل معها بكل مرونة.

ج. تهيئة وإعداد الموارد البشرية التي تمتلك الخبرات والمهارات لتحقيق الأهداف المنظمة.

في حين أشار (Daft, 2001, 502) إلى دافعين أساسيين للتمكين هما:

أ. التمكين استجابة حتمية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة التي تركز عليها المنظمات في تقديم منتجات تتصف بالجودة العالية والمرونة اللازمة لتلبية طلبات الزبائن، فضلاً عن السرعة في الاستجابة، إلى جانب الكلفة المنخفضة والخيارات المتعددة.

ب. يعد التمكين خطوة مهمة في تحقيق التعلم المنظمي.

ويضيف (الملوك، ٢٠٠٢، ٨١) إلى إن هناك ثلاث دوافع لتمكين العاملين هي:

أ. الاستجابة لفلسفة الإدارة القائمة على الإيمان بقدرات العاملين وبما يعزز ثقتهم بأنفسهم.

ب. العمل على تهيئة عاملين يمتلكون بالقناعة التامة بما يمكنهم من تحمل مسؤوليات العمل.

ج. النتائج الإيجابية التي أفضت إليها البحث الميدانية في مجال التمكين.

كما أكد (Robbins & Coulter, 2005, 442) أن هناك دافعين للتمكين، الدافع الأول هو الحاجة لاتخاذ القرارات بسرعة وخصوصاً في المستويات التنظيمية الدنيا، وإذا كانت المنظمات تهدف من خلال عملها أن تنافس بشكل ناجح في الاقتصاد العالمي الديناميكي، فعليها أن تكون قادرة على صناعة قراراتها وتطبيق التغيرات المطلوبة بشكل سريع. والدافع الثاني هو حقيقة إن ضخامة حجم المنظمة يتطلب من المديرين ممارسة مديات رقابية أكثر شمولية. ويشير (أفندي، ٢٠٠٣، ٩) أهمية إستراتيجية العاملين في الخطوط الأولى قد تصاعدت لاحتكاكهم المباشر بالتغيرات البيئية مما اقتضى تمكينهم من التصرف مباشرة في الأمور التي تعكس مخاطر أو فرصاً جوهرية للمنظمة. لذا فإن الدوافع التي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل تمكين العاملين بحسب رأي (Erstad, 1999) إلى أن التحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها المنظمة تشكل دافعاً رئيساً لدفع المنظمة صوب تطبيق مدخل تمكين العاملين (الدوري، ٢٠٠٩، ١٠٢).

وانطلاقاً مما تقدم، يرى الباحثين أن الأسباب الدافعة لتبني المنظمات فكرة التمكين هو أن الخدمات نشاط غير ملموس، يعتمد على الطاقات البشرية (مقدمي الخدمة) الذين يقدمون خدمات متباينة ويتعاملون مع زبائن باختلاف رغباتهم واحتياجاتهم مما دفعها إلى تكون أكثر استجابة لتلبية احتياجات الزبائن وإرضائهم وإعطاء العاملين مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بانجاز أكبر في عملهم، وإطلاق قدراتهم الإبداعية والخلاقة فضلاً عن حاجتها إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمور اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل. ويمكن تصنيف الدوافع الداعية للتمكين إلى فئتين:

* دوافع واقعية وعملية: تنطلق من المشاكل والسلبيات التي تعاني منها المنظمات الحكومية.

* دوافع تطويرية وإستراتيجية: تنطلق من ضرورة بناء منظمات عصرية متمكنة تعتمد التمكين فلسفة ومنهج في إدارة العاملين فيه: أولاً: معوقات تنفيذ استراتيجية تمكين العاملين

على الرغم من الأهمية التي يحققها التمكين بالنسبة للمنظمة والفرد والزبائن والمجتمع، إلا أن هناك بعض المعوقات التي تحد من تطبيق مدخل تمكين العاملين بالشكل الفعال إذ يجب مراعاتها وأخذها في الحسبان. وقد فشلت العديد من المنظمات في ممارسة التمكين ومن أهم معوقاته كما يأتي: (Yuki & Becker, 2006, 210-231)

١. إن أغلب القيادات العليا مازالت تزج بنفسها في ممارسة أدوار تكتيكية وتتخذ قرارات روتينية، دون التركيز على مهامها الإستراتيجية.

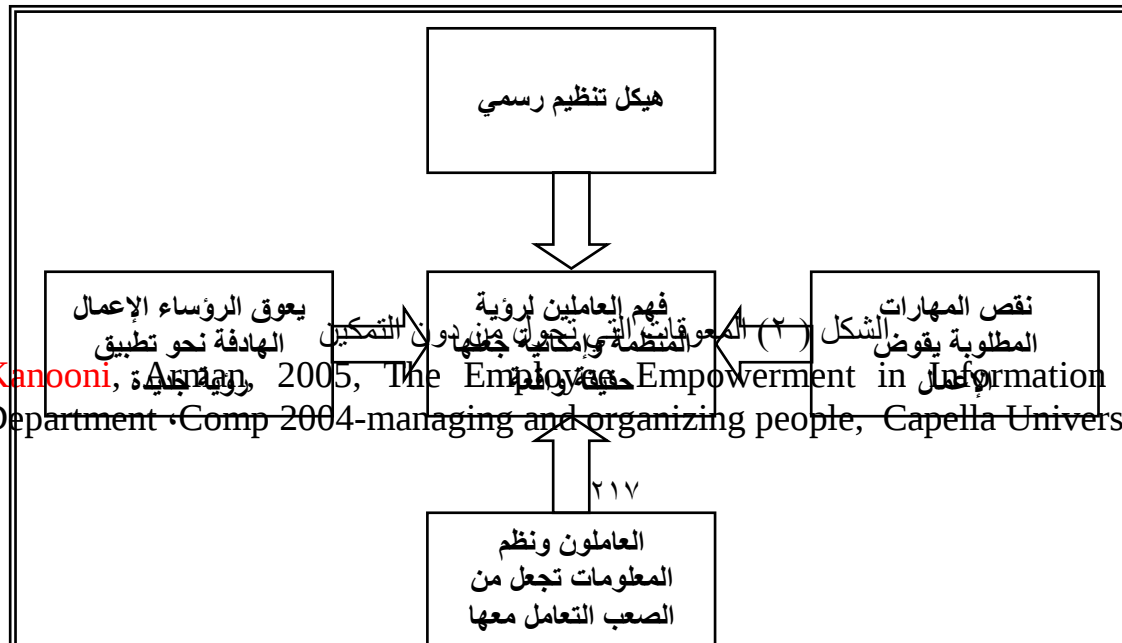
٢. تخوف المديرين من أن يظهر العاملين كفاءة واقتداراً في أعمالهم أكبر من كفاءتهم مما قد يزعزع ثقة الإدارة بهم.

٣. مازالت الكثير من القرارات أو التصرفات المنظمة بحاجة إلى تصديق من المواقع الإدارية العليا.

٤. عدم انسجام أقوال الإدارة العليا مع الأفعال الواقعية التي تظهر في الميدان مما يولد عدم الثقة.

٥. سيادة البيروقراطية في المنظمات تعوق نجاح التمكين لأنها بطبيعتها التي تعتمد على الهياكل التنظيمية الهرمية متعددة المستويات وتدفق السلطة والأوامر من أعلى إلى أسفل.

ويرى (Kanooni, 2005, 13) أن هناك بعض المعوقات التي تؤثر على فهم العاملين لرؤية المنظمة وإمكانية جعلها حقيقة بالنسبة لهم. الشكل (٢).



Source: Kanooni, Asman, 2005, The Employee Empowerment in Information Technology Department • Comp 2004-managing and organizing people, Capella University, P. 13.

إن فشل الإدارات في تطبيق هذا المفهوم يعود في أغلب الأحيان إلى سوء تنفيذ التمكين وضعف توافر متطلباته الأساسية، مثل: المناخ التنظيمي المناسب، وإيجاد الثقة والتعاون بين العاملين والإدارة، وإيجاد سبل العلم والمعرفة والمنظمة المتعلمة، وإيجاد قنوات الاتصال الصحيحة وما تحمله من معلومات، وإيجاد الحوافز التي تدفع من يتحمل المسؤولية إلى مزيد من الفاعلية والنتائج الجيدة (ملحم، ٢٠٠٦: ٣٨).

واتفق (Ongori, 2009, 9-15) مع (Holti, 2000, 4) على وجود العديد من المعوقات التي يجب معالجتها وهي كما يأتي:

١. قلة الخبرة والمعرفة وعدم الاستعداد لتقبل التغيير و مقاومة التغيير من قبل المديرين والعاملين أنفسهم.
٢. عدم توفر الموارد التنظيمية اللازمة لتطبيق مدخل تمكين العاملين وإستراتيجيته.
٣. انفصال الإدارة عن العاملين مادياً وهرمياً وجمود الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته.
٤. البيروقراطية السلبية وتخلف السياسات الإدارية.
٥. خوف المديرين من فقدان القوة و مراكزهم الوظيفية.
٦. المركزية الشديدة.
٧. ضعف مصداقية الإدارة وعدم الثقة بها.
٨. الترشيح التنظيمي.
٩. الاتصال غير الفاعل.
١٠. عدم اعتماد التعليم المستمر.
١١. الأعباء الناتجة من تحمل مزيد من المسؤولية والمساءلة معاً.

واعتماداً على ما سبق، ترى الباحثة انه مثلما يحقق تمكين العاملين من المنافع الناجمة عن التمكين فهناك أعباء يترتب عليها الإساءة في استخدام القوة الممنوحة لاتخاذ القرارات على أسس شخصية غير موضوعية، ولكي يمكن تفادي هذه الصعوبات فيجب على الإدارة انتقاء هؤلاء الذين لديهم الاستعداد للتحمل المسؤولية واتخاذ القرار.

٢. أبعاد إستراتيجية التمكين

لأنك أن دراسة التمكين تستدعي التعرف على أبعاده التي تدل على محتواه ومتضمناته، وقد يشار إليها بعوامل التمكين التي من خلالها يمكن الوصول إلى أهداف البحث المتوخاة في ضمن حدودها المرسومة نظرياً وميدانياً، فقد أشار (Daft, 2001, 504) إلى أن هناك أربعة أبعاد تمكن العاملين من التصرف بحرية أكثر لانجاز أعمالهم وهي المعلومات والمعرفة والقوة والمكافآت.

أما دراسة (Ivancevich, et. al., 1997, 488) فأكدت على وجود ثلاثة أبعاد رئيسة لضمان تطبيق التمكين هي:

١. مشاركة صريحة في معلومات أداء الأعمال مع العاملين.
 ٢. هيكل يوضح مجاميع العمل والعاملين ضمن إدارة ذاتية.
 ٣. أحلال فرق العمل بدلاً من التسلسل الهرمي.
- في حين حدد (Ersted, 1997, 325-333) بعدين يمكن أن توفر وسيلة لوصف وتحديد هيئة التمكين في المنظمات، وهما:

١. امتلاك المعرفة عن طريق التعلم والخبرة والتجربة.
 ٢. المشاركة في عمليات صنع القرارات لاسيما القرارات المؤثرة على العاملين.
- وركّز البحث نفسه على موضوع المشاركة ضمن ثلاثة أبعاد هي:
١. كيف تحصل المشاركة (مباشرة أم غير مباشرة).
 ٢. ما درجة المشاركة (كثيفة، قليلة، متكررة).
 ٣. نوعية المشاركة والتأثير في العمليات والمخرجات.

في حين ركز (Blanchard, et. al., 1999, 286) على ثلاثة أبعاد، وكما يأتي:

١. المشاركة بالمعلومات: إن الخطوة الأولى في بناء منظمة ممكنة تكمن في إتاحة المعلومات عن جميع جوانب المنظمة، حيث أن المشاركة بالمعلومات تلعب الدور المركزي في تمكين العاملين العاملين.

٢. حرية أكبر للأقسام الحدودية: إن حرية التصرف للأقسام الحدودية يسمح لها التعامل مع المواقف الآنية واتخاذ القرارات دون الرجوع للإدارة العليا.

٣. استبدال هيكل المنظمة بفرق العمل الذاتية: لاشك أن المشاركة المعلوماتية وحرية أو استقلال العاملين تحتاج إلى فرق عمل ذاتية وما تقدمه من مساعدة للآخرين وتحقيق اعتباراتهم الشخصية.

أما (Light, 2004: 37) فقد أكد على أربعة أبعاد جوهرية لضمان التمكين هي:

١. القوة: بوصفها النواحي التي يفترض أن تنميها المنظمات لدى العاملين فيها، بما يمكنهم من إظهار إبداعاتهم في العمل.

٢. المعرفة: وهي جملة المعارف التي يحصل عليها العاملين من خلال برامج التدريب، التي تعمل على تنفيذها إدارات المنظمات، والتي تسهم في تحسين أدائهم للأعمال.

٣. المعلومات: ويقصد بها إتاحتها للعاملين في إطار المشاركة أو الامتلاك، وليس التأكيد عليها بوصفها مجرد حقائق تم الحصول عليها من خلال مهام معالجة البيانات في نظام المعلومات.

٤. المكافآت: ويقصد بها المكافآت المعنوية على نحو رئيس، مع عدم إغفال أهمية المكافآت المادية كلما دعت إلى ذلك الحاجة أيضاً.

وانسجماً مع ما سبق ذكره من نماذج ودراسات بخصوص تحديد أبعاد التمكين فقد اعتمد البحث الحالي نموذج (Bowen & Lowler) من خلال أبعاده (القوة، والمعلومات، والمعرفة، والمكافآت) أساساً لعرض التمكين لاعتبارات من بينها:

١. هناك العديد من الباحثين اتفقوا مع (Bowen & Lowler) في تحديد أبعاد تمكين العاملين. ومنهم (Light, 2004: 37).

٢. إن بعدي المعرفة والمعلومات يكاد يجمع عليها أكثر الباحثين فضلاً عن تعزيزها بابعاداً أخرى لعل في مقدمتها المكافآت.

ولذا لابد من تسليط الضوء على هذه الأبعاد وبشيء من التفصيل والتمهيد لاختيارها ميدانياً من قبل البحث الحالي وعلى النحو الآتي:

أولاً. القوة :

يقتضي من المدير ضرورة العمل على توفير عوامل القوة للعاملين كي يتمكنوا من التعامل مع الآخرين وفق الظروف التي يواجهونها أثناء تقديم الخدمة للزبائن، وفضلاً عن تمكينهم فعلياً من إحداث التأثير لا بد من تزويدهم فعلياً بها. والقوة كما هو معروف القدرة على التأثير في العاملين والإحداث، حيث إن بإمكان الفرد العامل الشعور بالقوة والتمكين إذا استطاع أثناء تعامله مع الآخرين والظروف من حوله أن يحدد المشكلة واختيار البدائل وتنفيذها والتأثير على نتائجها (المدهون، ٢٠٠٥، ٧٣-٩٥). وتؤكد بعض التعاريف التي وردت لتحديد مفهوم التمكين على أنه منح القوة للعاملين، والجدير بالذكر إن القوة لا تمنح بل تكتسب، والذي يمنح هو القدرة أو القدرات على نحو عام، فالسلطة قدرة إذا تم منحها لأي فرد فإنها تكسبه القوة، وهذا ينطبق على بقية الموارد فهي تمثل قدرات تتباين قيمتها وتأثيرها، والحصول عليها يمثل قوة وبخاصة امتلاك الموارد النادرة والتحكم بها. لذلك نجد أن محاولة اكتساب القوة تعد من المحاور الدافعية الجوهرية لدى العاملين العاملين (Appelbaum, 1999, 233-254).

فمن الضرورة امتلاك العاملين العاملين القوة اللازمة لدعم القرارات، ذلك أن معظم المنظمات المعاصرة تمنح العاملين فيها قوة التأثير في إجراءات العمل أو في التوجه الاستراتيجي للمنظمة ككل من خلال بعض الصيغ التي أضحت معروفة مثل الإثراء الوظيفي، وفرق العمل المدارة ذاتياً، وحلقات الجودة (Daft, 2001, 504). ويمكن للإدارة العليا أن تدعم العاملين لديها من خلال إعطائهم السيطرة الكاملة على وظائفهم من خلال ربط القوة بالإثراء الوظيفي، فرق العمل المدارة ذاتياً، حلقات الجودة).

١. الإثراء الوظيفي

الإثراء الوظيفي يقوم على إضافة مهمات وواجبات وظيفية جديدة، من شأنه أن تعمق لدى العامل سواء في مجال الصلاحيات الواسعة في تخطيط، تنفيذ الأداء، استخدامه الطرق، الوسائل المتعددة فضلاً عن الإشراف المباشر على عمله (حمود والخرشة، ٢٠٠٧: ٧١). فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق التمكين، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه حتى يشعر العامل بالفاعلية الذاتية والقدرة على التأثير على الأحداث والعاملين والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته، عندما يمنح العامل مهمة صعبة ومعقدة فهو يمنح من

الناحية العملية الفرصة لفحص قدراته وكفاءته، وان النجاحات الأولية في المهمات المعطاة له تشعره بأنه أكثر قدرة وبالمقابل أكثر قوة وتمكناً (Moodley, 2007, 57).

إن أحد النماذج الحديثة في الإثراء الوظيفي هو التركيز على استخدام فرق العمل المدارة ذاتياً، ويقصد بها مجموعة من الفرق المسؤولة عن ممارسات مجموعة المهام المستقلة والتي تعتمد بشكل أساسي على الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات المتعلقة باختيار أعضائها، وحل المشكلات المتعلقة بالوظائف، وتصميم الوظائف الخاصة بها، وجدولة الوقت اللازم لممارسة أنشطتها (Daft, 2003, 620). لذلك فإن أعضاء فرق العمل المدارة ذاتياً يتوافر لديهم درجة عالية من التمكين الوظيفي بسبب منحهم السلطات الكافية التي تمكنهم من أداء المهام الموكلة إليهم بكفاءة (ديسلر، ٢٠٠٩، ٣١١).

وبهذا فإن العامل يشعر بأنه قوي من خلال إعطائه استقلالية أكبر ليتمكن بالدقة من تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات والسلطات التي يجب أن يقوم بها. لأنه هو المسؤول النهائي عن القرارات التي يتخذها.

٢. حلقات الجودة

ارتبط هذا الأسلوب بتلبية الحاجات الاجتماعية للعاملين من خلال تعبيرهم عن التظلم والتعريف بإنجازاتهم مما كان له تأثير إيجابي في الإحساس بالكرامة ورفع الروح المعنوية وزيادة تماسك الجماعة (McKenna & Beech, 2003, 105). وتتألف من مجموعات عمل طوعية وصغيرة الحجم، حيث يتراوح حجم كل منها بين أربعة إلى عشرة عمال في المنظمة، الهدف منها تطوير وتحسين الجودة في المنظمات، من خلال اقتراح حلول للمشاكل التي يتم طرحها على إدارة المنظمة، ومتابعة عملية تنفيذ هذه الحلول ونتائجها داخل مجالات عملهم (Mcshane & Glinow, 2000, 270). أي أن مجموعة أعضاء الحلقة الواحدة سوف يتواصلون دوماً إلى حل أفضل من ذلك الذي يصل إليه شخص واحد بمفرده.

ثانياً. المعلومات

تعد مشاركة العاملين بالمعلومات من أهم الأسس التي يقوم عليها مفهوم التمكين فهي المفتاح الأول للتمكين، فالعاملين بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية.

ويرى (Peters, 2008: 15) انه لكي تنجح برامج التمكين يجب أن نعطي العاملين معلومات ليس فقط عن أدائهم ولكن يجب إعطائهم معلومات عن أداء المنظمة ككل وتوضيح كيف يؤثر عملهم في أداء المنظمة وتحقيق هدفها الكلي فكل عامل يريد أن يشعر انه يؤدي عملاً ذا قيمة وهذا ينمو لديه الإحساس بالمعنى والتأثير ويدفعه ذلك إلى تحقيق نجاح المنظمة. فينبغي أن تكون المعلومات في متناول جميع العاملين العاملين في المنظمة دون تمييز في المستويات التنظيمية (جلاب، ٢٠١٠، ٤٥٧). وفي هذا الصدد تؤكد دراسة (Yuki & Becker, 2000, 210-231) أن المدخل الرئيس لتطبيق التمكين يعتمد على مدى إتاحة المعلومات عن كيفية سير الأعمال في المنظمة أمام جميع العاملين العاملين فيها، أي أن بناء منظمة ممكنة تكمن في إتاحة المعلومات عن أهداف واستراتيجيات المنظمة وأدائها، والتقنية الجديدة، والتغييرات في السياسات والأدوار.

ثالثاً. المعرفة

إن المعرفة هي مشروع ليس له نهاية كونها متجددة وعلى مدار الساعة فالإمساك بالمعرفة الحالية والحصول على المعرفة الجديدة تزيد من خبرة العامل، ومهارته، ومكتسباته المعرفية التي تزيد من قدراته على القيام بمهام العمل بكفاءة، واستقلالية، ومشاركة أوسع للعاملين في ما يتعلق بتحليل وعملية صنع القرار (Light, 2004, 37). ولتعزيز المعرفة التي يمتلكها العاملون هناك ثلاثة أبعاد مهمة تحقق هذا الهدف وهي التدريب والتطوير وتعزيز الخبرة المتأنيئة من التجارب والتعلم من الأخطاء، فضلاً عن الحوار الذي يمكن أن يكون العامل الأهم في سلسلة العوامل والآليات التي تعزز المعرفة (ياسين، ٢٠٠٧: ٣٠).

رابعاً. المكافآت

تعد المكافآت أحد متطلبات التمكين، لأنها تعطي رسالة للعاملين بأن سلوكهم وتصرفاتهم وأدائهم مرضياً، كما أنها تشجع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال. فالمكافآت تعزز عملية التمكين من خلال الاعتراف وتقدير مهارات العاملين وتقديم حوافز لهم للمشاركة (طاهر وعبدالعزیز، ٢٠٠٧: ٧)، إذ أن المنظمة تكافئ العاملين فيها عن الجهد الذي يقدمونه بثلاثة وسائل رئيسة هي: (برنوطي، ٢٠٠١: ٢١٣)

١. الأجور و/أو الرواتب مقابل الجهد الذي يجري تأديته.

٢. منح امتيازات مادية إضافية، كالنقل، السكن وغيرها.

٣. الحوافز مقابل أداء الجهد الإضافي.

ولكي يعطي نظام المكافآت نتائجها الإيجابية يجب أن يكون ملائماً لطبيعة الانجاز على أن تمنح هذه المكافآت وفق أسس موضوعية في إطار منظومة من المعايير والمقاييس لتحديد الأداء الفردي والجماعي دون أن تؤثر ذلك على معنويات العاملين الآخرين كما يجب تصميم وتنفيذ نظام المكافآت بما يحقق تغذية عكسية تعطي ثمار ويستفاد منها في تحسين الأداء (الجريري، ٢٠٠٦: ٥٨).

وبهذا ترى الباحثة أن هذه الأبعاد ليست جامعة لكل ما يسهم في تحديد استراتيجية تمكين العاملين، بل يمكن القول أنها الأكثر أهمية كما أن هناك أبعاداً أخرى قد جرى التعرض لها ضمناً، ومهما اختلف الباحثون في وصف هذه الأبعاد فإنهم لم يختلفوا فيما يقود إلى منظمة متمكنة، على أساس أن التمكين يلامس عند تطبيقه جميع العاملين ونظم المنظمة وبنائها، وان لم يدخل ضمن هذه الأبعاد الأربعة التي جرى عرضها، وهو ليس مساوياً لها بالأهمية بل قد يكون مكماً لها.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات البحث

يركز المبحث على تحليل واقع وأهمية متغيرات البحث الرئيسة وابعادها الفرعية في ضوء اجابات افراد المنظمة المبحوثة، فضلاً عن تحليل علاقات الارتباط والتاثير بينها ليتسنى لنا اختبار الفرضية الرئيسة التي انطلق منها البحث:

اولاً: تشخيص واقع وأهمية متغير البراعة التنظيمية

قيس متغير البراعة التنظيمية عن طريق ثلاثة ابعاد: "استكشاف الفرص، استغلال الفرص، البراعة الهيكلية"، وفيما يأتي تشخيص لواقع وأهمية هذه الابعاد في المنظمة المبحوثة.

جدول (٢) النسبة المئوية للاتفاق حول ابعاد متغير البراعة التنظيمية

الابعاد	نسبة الاتفاق	وسط حسابي	انحراف معياري	اختلاف
استكشاف الفرص	63%	3.05	1.24	0.41
استغلال الفرص	68%	3.20	1.23	0.38
البراعة الهيكلية	68%	3.36	1.24	0.37
البراعة التنظيمية	66%	3.20	1.24	0.39

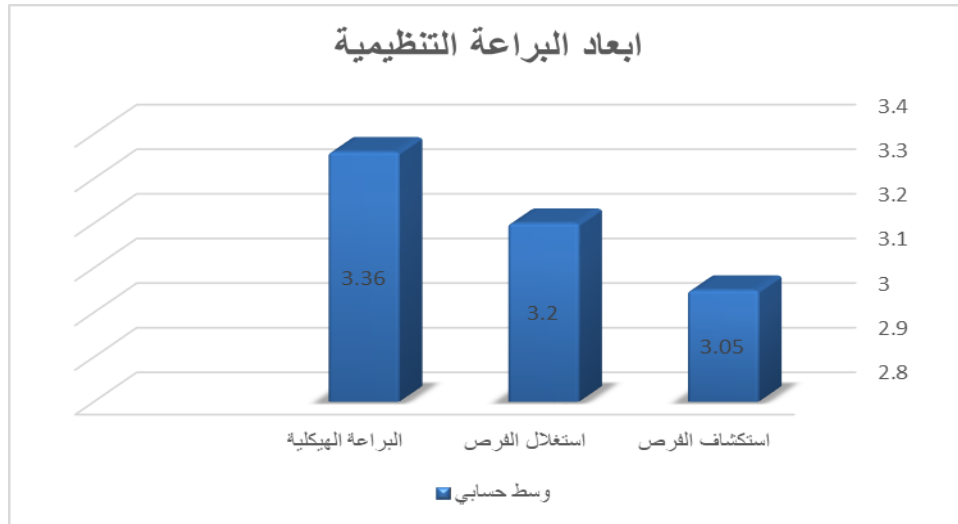
المصدر/ اعداد الباحثين بالاعتماد على استمارة الاستبانة

١. استكشاف الفرص: يوضح الجدول (٢) ان النسبة المئوية للاتفاق حول بعد استكشاف الفرص بلغت (٦٣%)، وتشير هذه النسبة وبدلالة واضحة الى ان موظف المصرف يسعى الى توليد الأفكار من خلال الاجتماعات الدورية فضلاً عن تقديم المقترحات الى الادارة العليا، وقد عززت هذه النتائج قيمة الوسط الحسابي لأجمالي بعد استكشاف الفرص والتي بلغت (٣.٠٥) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (٣) وبانحراف معياري (١.٢٤) ومعامل اختلاف (٠.٤١)، كما ان قيمة الوسط الحسابي لجميع فقرات بعد استكشاف الفرص كانت اعلى من قيمة الوسط الفرضي.

٢. استغلال الفرص: يبين الجدول (٢) ان النسبة المئوية للاتفاق حول بعد استغلال الفرص بلغت (٦٨%)، وتشير هذه النسبة وبدلالة واضحة الى ان موظف المصرف يحرص على الاستفادة من جميع قنوات الاتصال التي توفرها له ادارة المصرف لأجل تعزيز جودة الخدمة، وقد عززت هذه النتائج قيمة الوسط الحسابي لأجمالي بعد استغلال الفرص والتي بلغت (٣.٢٠) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (٣) وبانحراف معياري (١.٢٣) ومعامل اختلاف

(٠.٣٨)، كما ان قيمة الوسط الحسابي لجميع فقرات بعد استغلال الفرص كانت اعلى من قيمة الوسط الفرضي.

٣. **البراعة الهيكلية:** يتضح من الجدول (٢) ان النسبة المئوية للاتفاق حول بعد البراعة الهيكلية بلغت (٦٨%)، وتشير هذه النسبة وبدلالة واضحة بأن ادارة المصرف تسعى الى جعل التعليمات والاجراءات واضحة فضلا عن توفير وسائل اتصال متطورة، وقد عززت هذه النتائج قيمة الوسط الحسابي لأجمالي بعد البراعة الهيكلية والتي بلغت (٣.٣٦) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (٣) وبانحراف معياري (١.٢٤) ومعامل اختلاف (٠.٣٧)، كما ان قيمة الوسط الحسابي لجميع فقرات بعد البراعة الهيكلية كانت اعلى من قيمة الوسط الفرضي.



شكل (٣) الاوساط الحسابية لمتغير البراعة التنظيمية

المصدر/ اعداد الباحثين بالاعتماد على جدول (١)

ويوضح شكل (٣) نتائج الاوساط الحسابية لكل بعد اذ حقق بعد البراعة الهيكلية اعلى وسط حسابي من بين باقي المتغيرات الفرعية تلاها بعد استغلال الفرص بالمرتبة الثانية بينما جاء بعد استكشاف الفرص بالمرتبة الاخيرة من حيث استجابات افراد عينة البحث.

وبالرجوع إلى الجدول نفسه لتحديد النسبة المئوية للاتفاق لإجمالي متغير البراعة التنظيمية اذ بلغت قيمتها (٦٦%) في حين بلغت قيمة الوسط الحسابي لإجمالي متغير استراتيجية ريادة الاعمال (٣.٢٠) وهي اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (٣) وبانحراف معياري (١.٢٤) ومعامل اختلاف (٠.٣٩)، وبناءً على هذه النتائج يمكن القول بان المنظمة المبحوثة تعمل على تبني متغير البراعة التنظيمية بالشكل الذي يمنحها ميزة تنافسية مقارنة بالمنظمات الاخرى التي تعمل ضمن نفس القطاع.

ثانيا : تشخيص واقع وأهمية متغير استراتيجية التمكين

جرى قياس متغير استراتيجية التمكين من خلال اربعة ابعاد هي: " القوة، المعلومات، المعرفة، المكافآت"، وفيما يأتي تشخيص لواقع واهمية هذه الابعاد في المنظمة المبحوثة.

جدول (٣) النسبة المئوية للاتفاق حول فقرات متغير استراتيجية التمكين

الابعاد	نسبة الاتفاق	وسط حسابي	انحراف معياري	اختلاف
القوة	62%	3.01	1.27	0.42
المعلومات	66%	3.14	1.19	0.38
المعرفة	67%	3.17	1.16	0.37
المكافآت	62%	3.01	1.26	0.42

0.40	1.22	3.08	64%	استراتيجية التمكين
------	------	------	-----	--------------------

المصدر/ اعداد الباحثين بالاعتماد على استمارة الاستبانة

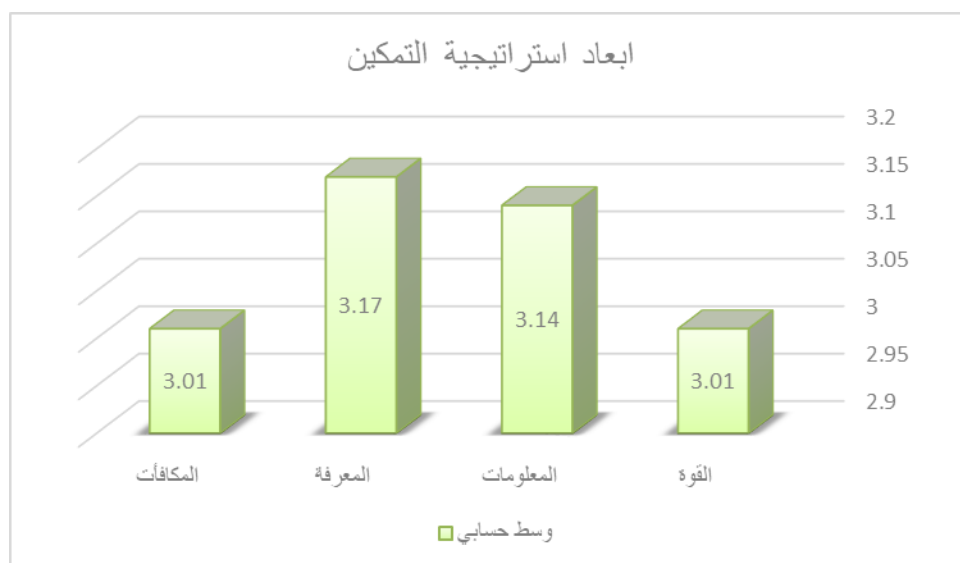
١. **القوة:** يوضح الجدول (٣) ان النسبة المئوية للاتفاق حول بعد القوة بلغت (٦٢%)، وتشير هذه النسبة وبدلالة واضحة الى ان ادارة المصرف قادرة على التكيف لمختلف الظروف والأوضاع الداخلية والإقليمية التي تواجهها، وقد عززت هذه النتائج قيمة الوسط الحسابي لأجمالي بعد القوة والتي بلغت (٣.٠١) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (٣) وبانحراف معياري (١.٢٧) ومعامل اختلاف (٠.٤٢)، كما ان قيمة الوسط الحسابي لجميع فقرات بعد القوة كانت اعلى من قيمة الوسط الفرضي.

٢. **المعلومات:** يبين الجدول (٣) ان النسبة المئوية للاتفاق حول بعد الحصول على المعلومات بلغت (٦٦%)، وتشير هذه النسبة وبدلالة واضحة الى ان ادارة المصرف تسعى الى تحقيق التوازن في اكتشاف الفرص واستغلالها للوصول الى حالة تعزيز التمكين، وقد عززت هذه النتائج قيمة الوسط الحسابي لأجمالي بعد المعلومات والتي بلغت (٣.١٤) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (٣) وبانحراف معياري (١.١٩) ومعامل اختلاف (٠.٣٨)، كما ان قيمة الوسط الحسابي لجميع فقرات بعد المعلومات كانت اعلى من قيمة الوسط الفرضي.

٣. **المعرفة:** يتضح من الجدول (٣) ان النسبة المئوية للاتفاق حول بعد المعرفة بلغت (٦٧%)، وتشير هذه النسبة وبدلالة واضحة بأن ادارة المصرف تركز على تشجيع الافراد على ايجاد التوازن بين الفرص واستغلالها لأجل تنمية المعرفة الاستكشافية للأفراد، وقد عززت هذه النتائج قيمة الوسط الحسابي لأجمالي بعد المعرفة والتي بلغت (٣.١٧) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (٣) وبانحراف معياري (١.١٦) ومعامل اختلاف (٠.٣٧)، كما ان قيمة الوسط الحسابي لجميع فقرات بعد المعرفة كانت اعلى من قيمة الوسط الفرضي.

٤. **المكافآت:** يبين من الجدول (٣) ان النسبة المئوية للاتفاق حول بعد المكافآت بلغت (٦٢%)، وتشير هذه النسبة وبدلالة واضحة بأن ادارة المصرف تركز على المكافآت الايجابية أكثر من المكافآت السلبية تجاه العاملين في ميدان العمل، وقد عززت هذه النتائج قيمة الوسط الحسابي لأجمالي بعد المكافآت والتي بلغت (٣.٠١) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (٣) وبانحراف معياري (١.٢٦) ومعامل اختلاف (٠.٤٢)، كما ان قيمة الوسط الحسابي لجميع فقرات بعد المكافآت كانت اعلى من قيمة الوسط الفرضي.

الشكل (٤) يوضح نتائج الاوساط الحسابية لكل بعد من ابعاد استراتيجية التمكين اذ حقق بعد المعرفة اعلى وسط حسابي يليه بعد المعلومات بفارق بسيط عن بعدي القوة والمكافأة التي تساوتا من حيث استجابات افراد عينة البحث.



شكل (٤) الاوساط الحسابية لمتغير استراتيجيية التمكين

المصدر/ اعداد الباحثين بالاعتماد على جدول (٢)

وبالرجوع إلى الجدول نفسه لتحديد النسبة المئوية للاتفاق لإجمالي متغير استراتيجيية التمكين ، اذ بلغت قيمتها (٦٤%)، كما بلغت قيمة الوسط الحسابي لإجمالي متغير استراتيجيية التمكين (٣.٠٨) وهي اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (٣) وبانحراف معياري (١.٢٢) ومعامل اختلاف (٠.٤٠) ، وبناءً على هذه النتائج يمكن القول بان المنظمة المبحوثة تعمل على تطبيق كل ابعاد استراتيجيية التمكين بالشكل الذي يساعد مواردها البشرية في اداء مهامها وواجباتها المختلفة بأفضل شكل ممكن.

ثالثاً: تحليل علاقات الارتباط بين البراعة التنظيمية واستراتيجيية التمكين

يوضح الجدول (٤) قيم معامل الارتباطات بين المتغير التفسيري البراعة التنظيمية وابعاده في المستوى العمودي وبين المتغير الاستجابي استراتيجيية التمكين وأبعاده ، وفيما يأتي تفصيلاً لهذه النتائج:

١. تحليل علاقة الارتباط بين بعد متغير استكشاف الفرص وبين متغير استراتيجيية التمكين بابعادها: يتبين من الجدول (٤) ان قيم معاملات الارتباط بين هذا البعد وابعاد استراتيجيية التمكين ان جميع علاقات الارتباط موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى (١%)، اذ كانت العلاقة بين هذا البعد وبعد القوة اقوى علاقة ارتباط بلغت (٠.٨٣٩)، في حين كانت العلاقة بين بعد استكشاف الفرص وبين بعد المعرفة اضعف العلاقات بمعامل ارتباط (٠.٦٥٧). كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين هذا البعد واجمالي متغير استراتيجيية التمكين (٠.٨٤٢) وهي علاقة موجبة قوية وذات دلالة احصائية عند مستوى (١%)، وعليه تؤكد هذه النتائج اهمية بعد استكشاف الفرص في نجاح استراتيجيية التمكين للمنظمة المبحوثة.

جدول (٤) علاقات الارتباط بين البراعة التنظيمية واستراتيجيية التمكين

ابعاد البراعة التنظيمية		ابعاد استراتيجيية التمكين				
		القوة	المعلومات	المعرفة	المكافآت	استراتيجيية التمكين
x1	استكشاف الفرص	.839	.800	.657	.809	.842
	p.value	.000	.000	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40
x2	استغلال الفرص	.828	.799	.793	.810	.873
	p.value	.000	.000	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40
x3	البراعة الهيكلية	.751	.863	.757	.785	.857
	p.value	.000	.000	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40
X	البراعة التنظيمية	.870	.883	.792	.864	.924
	p.value	.000	.000	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40

المصدر/ اعداد الباحثين استناداً لمخرجات برنامج spss

٢. تحليل علاقة الارتباط بين بعد متغير استغلال الفرص وبين متغير استراتيجية التمكين بأبعادها: يتبين من الجدول (٤) ان قيم معاملات الارتباط بين هذا البعد وابعاد استراتيجية التمكين ان جميع علاقات الارتباط موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى (١%)، اذ كانت العلاقة بين هذا البعد وبعد القوة اقوى علاقة ارتباط بلغت (٠.٨٢٨)، في حين كانت العلاقة بين بعد استغلال الفرص وبين بعد المعرفة اضعف العلاقات بمعامل ارتباط (٠.٧٩٣). كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين هذا البعد واجمالي متغير استراتيجية التمكين (٠.٨٧٣) وهي علاقة موجبة قوية وذات دلالة احصائية عند مستوى (١%)، وعليه تؤكد هذه النتائج اهمية بعد استغلال الفرص في نجاح استراتيجية التمكين للمنظمة المبحوثة.

٣. تحليل علاقة الارتباط بين بعد متغير البراعة الهيكلية وبين متغير استراتيجية التمكين بأبعادها: يتبين من الجدول (٤) ان قيم معاملات الارتباط بين هذا البعد وابعاد استراتيجية التمكين ان جميع علاقات الارتباط موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى (١%)، اذ كانت العلاقة بين هذا البعد وبعد المعلومات اقوى علاقة ارتباط بلغت (٠.٨٦٣)، في حين كانت العلاقة بين بعد البراعة الهيكلية وبين بعد القوة اضعف العلاقات بمعامل ارتباط (٠.٧٥١). كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين هذا البعد واجمالي متغير استراتيجية التمكين (٠.٨٥٧) وهي علاقة موجبة قوية وذات دلالة احصائية عند مستوى (١%)، وعليه تؤكد هذه النتائج اهمية بعد البراعة الهيكلية في نجاح استراتيجية التمكين للمنظمة المبحوثة.

وبالرجوع الى الجدول (٤) نجد ان قيمة معامل الارتباط بين اجمالي متغير البراعة التنظيمية ومتغير استراتيجية التمكين بلغت (٠.٩٢٤) وهي علاقة موجبة عالية جدا وذات دلالة معنوية عند مستوى (١%)، وعلى مستوى الابعاد الفرعية لمتغير البراعة التنظيمية فقد حققت (١٢) علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية مع متغير استراتيجية التمكين بأبعادها في المنظمة المبحوثة، اي ما يعادل نسبة (١٠٠%) من اجمالي علاقات الارتباط، وهذه النتائج تؤكد اهمية البراعة التنظيمية في نجاح استراتيجية التمكين، وعليه فان هذه النتائج تسمح بقبول الفرضية الرئيسية الاولى للبحث التي نصت على: " وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البراعة التنظيمية و استراتيجية التمكين على المستوى الكلي وعلى مستوى الابعاد الفرعية. "

رابعا : تحليل اثر البراعة التنظيمية في استراتيجية التمكين

يوضح الجدول (٥) نتائج تحليل اثر البراعة التنظيمية "المتغير التفسيري" من خلال أبعاده الثلاثة في نجاح استراتيجية التمكين "المتغير الاستجابي" وذلك باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كالآتي:

جدول (٥) اثر البراعة التنظيمية في استراتيجية التمكين

البراعة التنظيمية	A	B	R ²	F	p.value
استكشاف الفرص _{x1}	٠.٥٨١	٠.٨١٢	٧٠.٩%	٩٢.٨٠	٠.٠٠٠٠٠٠٩
استغلال الفرص _{x2}	٠.٤١٣	٠.٨٤٨	٧٦.٢%	١٢١.٨٢	٠.٠٠٠٠٠٠٠٢
البراعة الهيكلية _{x3}	٠.٥٣٤	٠.٨٩٣	٧٣.٤%	١٠٤.٢٢	٠.٠٠٠٠٠٠٠١
اجمالي البراعة التنظيمية	٠.١٣٦	٠.٩٨٦	٨٥.٣%	٢٢٠.٣٣	٠.٠٠٠٠٠٠٠٢

المصدر/ اعداد الباحثين استنادا لمخرجات برنامج Spss

١. تحليل اثر بعد استكشاف الفرص بمتغير استراتيجية التمكين:

ان معادلة الانحدار التقديرية ($y=0.581+0.812 x_1$) تفسر ما مقدار ٧٠.٩% فقط من العلاقة بين استراتيجية التمكين (Y) و بعد استكشاف الفرص (X₁)، وهي نسبة جيدة يمكن الاعتماد عليها بدعم يدعم ذلك احتمال الخطأ من النوع الاول والخاص برفض فرضية العدم $H_0: B_1 = 0$ هو مستوى الدلالة (F)=٠.٠٠٠٠٠٠٠٩، وهذا ما يدعو الى رفض فرضية العدم (H₀) واعتماد الفرضية البديلة (H₁) التي مفادها " وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد استكشاف الفرص في استراتيجية التمكين "، المتحققة بالمعادلة التقديرية أعلاه .

٢. تحليل اثر بعد استغلال الفرص بمتغير استراتيجية التمكين:

ان معادلة الانحدار التقديرية ($y=0.413+0.848 x_2$) تفسر ما مقدار ٧٦.٢% فقط من العلاقة بين استراتيجية التمكين (Y) و بعد استغلال الفرص (X₂)، وهي نسبة جيدة يمكن الاعتماد عليها بدعم ويدعم ذلك أحتمال الخطأ من النوع الاول والخاص برفض فرضية العدم $H_0 \quad B = \left\{ \frac{B1}{B2} \right\} = \left\{ \frac{0}{0} \right\}$ وان مستوى الدلالة (F)=٠.٠٠٠٠٠٠٠٢، وهذا ما يدعو الى رفض فرضية العدم (H₀) واعتماد الفرضية البديلة (H₁) التي مفادها " وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعء استغلال الفرص في استراتيجية التمكين "، المتحققة بالمعادلة التقديرية أعلاه .

٣. تحليل اثر بعد البراعة الهيكلية بمتغير استراتيجية التمكين:

ان معادلة الانحدار التقديرية ($y=0.534+0.893 x_3$) تفسر ما مقدار ٧٣.٤% فقط من العلاقة بين استراتيجية التمكين (Y) و بعد البراعة الهيكلية (X₃)، وهي نسبة جيدة يمكن الاعتماد عليها بدعم يدعم ذلك أحتمال الخطأ من النوع الاول والخاص برفض فرضية العدم $H_0 \quad B = \left\{ \frac{B1}{B2} \right\} = \left\{ \frac{0}{0} \right\}$ وان مستوى الدلالة (F)=٠.٠٠٠٠٠٠٠١، وهذا ما يدعو الى رفض فرضية العدم (H₀) واعتماد الفرضية البديلة (H₁) التي مفادها " وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعء البراعة الهيكلية في استراتيجية التمكين "، المتحققة بالمعادلة التقديرية أعلاه .

وبالرجوع الى الجدول (٤) لتحديد اثر أجمالي متغير البراعة التنظيمية نجد ان معادلة الانحدار التقديرية ($y=0.136+0.986 X$) تفسر ما مقدار ٨٥.٣% فقط من العلاقة بين استراتيجية التمكين (Y) و البراعة التنظيمية (X)، وهي نسبة جيدة جدا يمكن الاعتماد عليها و يدعم ذلك أحتمال الخطأ من النوع الاول والخاص برفض فرضية العدم $H_0 \quad B = \left\{ \frac{B1}{B2} \right\} = \left\{ \frac{0}{0} \right\}$ وان مستوى الدلالة (F)=٠.٠٠٠٠٠٠٠٢، وهذا ما يدعو الى رفض فرضية العدم (H₀) واعتماد الفرضية البديلة (H₁) وهي الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها " وجود تأثير ذو دلالة معنوية للبراعة التنظيمية في استراتيجية التمكين على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد الفرعية "، المتحققة بالمعادلة التقديرية أعلاه .

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

اولا : الاستنتاجات

- ١- تأكيد معظم افراد العينة المبحوثة قيام منظمتهم بتطبيق استراتيجية التمكين العاملين في عملياتها اليومية ، ويمكن تحديد عدد من الاستنتاجات التي تؤكد هذا الاستنتاج بالاتي :
 - اوضحت نتائج التحليل بان العاملين العاملة لدى المنظمة المبحوثة تتشارك في المعلومات فيما بينها وبالشكل الذي يساعدها على تنفيذ مهامها وواجباتها بافضل شكل ممكن .
 - اكدت نتائج التحليل تمتع معظم افراد العينة المبحوثة بالقوة والمعرفة في تنفيذ وظائفهم داخل المنظمة المبحوثة.
 - تبين من نتائج التحليل بان معظم العاملين العاملة لدى المنظمة المبحوثة تمتلك قدر من المعرفة والتي تساعدها على تنفيذ عملياتها المختلفة.
- ٢- اتضح من خلال اجابات افراد العينة المبحوثة بان المنظمة المبحوثة تعمل على تنفيذ عدد من المهام والواجبات التي تعطيها صفة البراعة ، ويمكن تلمس ذلك من خلال النقاط الاتية :
 - اكدت نتائج التحليل على قيام المنظمة المبحوثة بدعم عمليات استراتيجية التمكين داخلها وبالشكل الذي يساعدها على تقديم خدمات ومنتجات جديدة الى زبائننا .
 - اوضحت نتائج التحليل بان المنظمة المبحوثة تعمل على تقديم منتجات وخدمات جديدة وبشكل اسرع من المنظمات المنافسة لها ضمن نفس القطاع من خلال استكشاف الفرص واستغلالها.
 - تبين من خلال تحليل النتائج بان المنظمة المبحوثة تواجه بعض المخاطر عند قيامها بتنفيذ المشاريع الجديدة.

- ٣- أكدت معظم اجابات افراد العينة المبحوثة ان البراعة التنظيمية تعد احدى المصادر الاساسية لضمان نجاح استراتيجية التمكين والحفاظ عليها لاطول فترة ممكنة من خلال المميزات العديدة التي من الممكن ان تقدمها اليها ، وهذا ما اكدته علاقات الارتباط بين متغير البراعة التنظيمية ومتغير استراتيجية التمكين وابعادهم ، اذ كانت جميعها علاقات موجبة قوية وذات دلالة معنوية.
- ٤- تبين من خلال نتائج التحليل بان البراعة التنظيمية تؤثر وبدلالة معنوية في نجاح استراتيجية التمكين لدى العينة المبحوثة.

ثانيا : التوصيات

- ١- ضرورة قيام المنظمة المبحوثة بتحديد اهم الطرائق التي من الممكن ان تعتمد عليها في تمكين مواردها البشرية بالشكل الذي يساعد على رفع معنويات هذه الموارد وتحسين ادائها من جهة وتحقيق اهداف المنظمة العامة من جهة اخرى .
- ٢- ينبغي على المنظمة المبحوثة ان تخصص بعض المعلومات في توجيه رسالة اعلامية الى مواردها البشرية حول اهم المزايا التي يمكن تحقيقها من جراء تبني المشاريع الريادية فيها .
- ٣- تشجيع ممارسات اتخاذ القرارات والقيادة من قبل العاملين العاملة لدى المنظمة المبحوثة مع التنسيق بين كافة الادارة وفي المستويات التنظيمية المختلفة ، لضمان عدم حصول اي تعارض في تنفيذ هذه القرارات .
- ٤- زيادة سرعة وسهولة انسياب المعلومات حيث إنها عامل مهم جداً اتفقت عليه جميع الدراسات التي تناولت التمكين.
- ٥- إعادة النظر في نظام الحوافز بكافة أنواعها وتنظيمها ومنحها بشكل عادل لما له من تأثير مهم في تمكين العاملين، ولما أظهرته النتائج من انخفاض مستوى الحوافز في المنظمات المبحوثة.
- ٦- العمل على تأسيس حلقات اتصال مع المؤسسات الأكاديمية سواء كانت : "جامعات أو مراكز البحوث"، عراقية ام عربية ام اجنبية ، لمعرفة كل ما هو جديد في مجال تمكين العاملين .
- ٧- اعادة اجراء البحث الحالي في القطاعات الاخرى التعليمية والصحية ودراسة امكانية تعميم نتائجها في البيئة العراقية .

المصادر :

١. أفندي، عطية حسين (2003) " تمكين العاملين :مدخل للتحسين والتطوير المستمر " المنظمة العربية للتنمية الإدارية – القاهرة .
٢. ملحم، يحيى سليم (2006) " التمكين كمفهوم إداري معاصر " الطبعة الأولى، القاهرة جمهورية مصر العربية.
٣. أبا زيد، رياض، (٢٠١٠)، أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد ٢٤، العدد ٢.
٤. حمود، خضير كاظم، اللوزي، موسى سلامة ، (٢٠٠٨)، مبادئ إدارة الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٥. حمود، خضير كاظم، الشيخ، روان منير ، (٢٠١٠)، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٦. جلاب، إحسان دهش، (٢٠١٠)، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٧. طاهر، عبدالباري محمد، عبدالعزيز علي، (٢٠٠٧)، تمكين العاملين مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج، الملتقى العلمي الخامس لأبحاث الحج، جامعة الملك سعود، كلية الآداب، قسم الجغرافية.
٨. الملوك، جلال سعد، (٢٠٠٢)، أثر إستراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي، دراسة تحليلية في جامعة الموصل، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
٩. الدوري، زكريا مطلق، (٢٠٠٩)، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٠. المدهون، موسى توفيق، البلداوي، عبدالحמיד ، (٢٠٠٥)، عوامل الرضا الوظيفي في العمل الأكاديمي الجامعي الخاص، مجلة الإدارية، السنة ٢٧، العدد ١٠١.

١١. حمود، خضير كاظم، الخرشنة، ياسين كاسب، (٢٠٠٧)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
١٢. الجريري، صالح عمرو كرامة، (٢٠٠٦)، أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون، أطروحة دكتوراه (منشورة)، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا.
١٣. ديسلر، جاري، (٢٠٠٩)، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد أحمد عبدالمعتال، عبدالمحسن عبدالمحسن جودة، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
١٤. ياسين، سعد غالب، (٢٠٠٧)، إدارة المعرفة: المفاهيم النظم والتقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
١٥. برونوطي، سعاد نانف، (٢٠٠١)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
١٦. الجريري، صالح عمرو كرامة، (٢٠٠٦)، أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون، أطروحة دكتوراه (منشورة)، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا.
١٧. محمود، علاء الدين عبد الغني. (2011). إدارة المنظمات. الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان: الاردن.
١٨. نوري، منير وكورتل، فريد. (٢٠١١). إدارة الموارد البشرية. الطبعة العربية الأولى، المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الجزائر.

Sources

1. **Daft**, Richard L., (2003), Management, 6th ed., South-Western, Ohio.
2. **Appelbaum** H.Steven, Danielle Hebert & Sylive Leroux, (1999), Empowerment: Power, Culture and Leadership A Strategy or Fab for the Millennium, Journal of Work Place Learning: Employee Counselling Today, Vol.11, No. 7.
3. Adrian **Wilkinson**, 1998, Empowerment: Theory and Practice, Personal Review, Vol. 27, No. 1.
4. **Mckenna**, E. & Beech N., (2003), Haman Resources Management Pearson Education Cimited, Essex England.
5. **Peters, Silvia C.**, (2008), The Impact of Employee Empowerment on Service Quality and Customer Satisfaction, Thesis in Business Administration, Malardalen University, Vasteras.
6. **Moodley, Cynthia**, (2007), The Impact Employee Satisfaction Levels Have on The Quality of Customer Service in The Service Utility: Telkom SA, Master, Faculty of Management, The University of Johannesburg.
7. D. E. **Bowen & E. E. Lawler**, (1992), The Empowerment of Service Workers: What? When? Why and How? , Sloan Management Review, Vol. 33, No. 3.
8. **Blanchard Ken; John P. Carlos & Alan Randolph**, (1999), The 3 Keys to Empowerment: Release the Power Within People for Astonishing Results, First Edition, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco.
9. **Daft**, Richard L. Noe, Raymond A., (2001), Organizational Behavior, Harcourt Inc., New York, USA.
10. **Dewettinck**, Koen, (2007), Linking Leadership Empowerment Behavior to Employee Altitudes and Behavioral Intentions, Vlerick Leuen Gent Working Puper Series Rlerick Leuven Gent Management School.
11. Margaret **Erstad**, (1999), Empowerment and Organizational Change, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 9, N. 7.
12. Tony **Eccles**, (1993), The Deceptive Allure of Empowerment, **Long** Rang Planning, Vol. 26, No.6.
13. **Karen Lawson**, (2001), Build Your Business from the Inside out: Four Keys to Employee Empowerment that will help Your Business Grow, Business Credit, Vol. 103, No. 3.

14. **Fourie**, Anna S., (2009), Psychological Empowerment: A South African Perspective, Doctor of Literature and Philosophy, University of South Africa.
15. **Robbins, Stephen P. & Coulter**, Mary, (2005), Management, 8th ed., Prentice–Hall, New Jersey, USA.
16. **Mcshane, Steven L. & Glinow**, Mary Ann, (2000), Organizational Behavior, International edition, McGraw-Hill Companies, Inc., New Jersey, USA.
17. **vancevich**, J.; Lorenzi, P.; Shinner, S. & Crosby, P., (1997), Management: Quality and Competitiveness, 2nd ed., McGraw-Hill, New York, USA
18. Johnson, Robin & Thurston, Flieabeth, (1997), Achieving Empowerment Using The Empowerment Strategy Grid, Leadership and Organization Development Journal, Vol. 18, No. 2.
19. **Karakoc**, Nihat, (2009), Employee Empowerment and Differentiation in Companies: Aliterature Review and Research Agenda, Enterprise Risk Management, Vol. 1, No. 2.
20. **Kanooni, Arman**, (2005), The Employee Empowerment in Information Technology Department, Thesis, Comp2004-managing and organizing people, Capella University.
21. **Holti, Gary**, (2000), Constructing Empowerment: People, Processes, Participation and Profit. Ist International Conference on Systems Thinking In Management.
22. **Ongori, Henry**, (2009), Managing Behind The Scenes: Aview Point on Employee Empowerment, African Journal of Business Management, Vol. 3, No. 1.
23. **Ersted, Margaret**, (1997), Empowerment and Organizational Change, International, Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol., 9, No. 7.
24. **Light, Joel N.**, (2004), The Relationships and Effects of Employee Involvement, Employee Empowerment, and Employee Satisfaction by Job-Type in A Large Manufacturing Environment, Doctor, University Capella.
25. **Lashley**, Conrad (2001) "Empowerment: HR Strategies for Service Excellence"1st. Published, Butterworth-Heinemann Co., London.
26. **Mcshane**, Steven L. & Glinow, Mary Ann, (2000), Organizational Behavior, International edition, McGraw-Hill Companies, Inc., New Jersey, USA.
27. **Samad**, Sarminah, (2007), Assessing The Effects Job Satisfaction and Psychological Contract on Organizational Commitment Among Employees in Malaysian SMES, The 4th Smes in A Global Economy Conference.
- 28.
29. **Spritzer**, Gretchen (2007) "Taking Stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work" the hand book of organizational behavior, sage publications, University of Michigan.
30. **Yuki, Gary A. & Becker, Wendy S.**, (2006), Effective Empowerment in Organization, Organization Management Journal, Vol. 3, No. 3.
31. **Blanchard Ken; John P. Carlos & Alan Randolph**, (1999), The 3 Keys to Empowerment: Release the Power Within People for Astonishing Results, First Edition, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco.
32. Hersey, P.: **Blanchard**, K. H. and Hohansen , D. E., (2008): Management of organizational behavior, leading human recourses, 13th ed, prentice Hall.
33. **Herzberg**, F. Mausner, B. & Snyderman, B. (1999). The Motivation to Work, New York Wiley, P:51
34. O'Reilly, A & Tushman, M. (2007). "Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma". Research in Organizational Behavior, 28:185–206.
35. Simsek, Z; Heavey, C; Veiga, F & Souder, D. (2009). "A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes". Journal of Management Studies, 46(5): 864- 984.

36. Tempelaar, M. (2010). "Organizing for Ambidexterity: Studies on the pursuit of exploration and exploitation through differentiation, integration, contextual and individual attributes". Doctoral Thesis, University Rotterdam.
37. Bodwell, W & Chermack, T. (2010). "Organizational ambidexterity: Integrating deliberate and emergent strategy with scenario planning". *Technological Forecasting & Social Change*, 77 (2): 193–202.
38. Jansen, J; George, G; Van Den Bosch, F & Volberda, H. (2008). "Senior Team Attributes and Organizational Ambidexterity: The Moderating Role Of Transformational Leadership". *Journal of Management Studies*, 45 (5): 982 – 1007.
39. Pai, A. (2007). "Overcoming the Innovator's Dilemma through Organizational Ambidexterity within the Indian Pharmaceutical Industry". Master's Dissertation, University of Nottingham.
40. Yigit, M. (2013). "Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration in Organizations". Unpublished master dissertation, Blekinge Institute of Technology School of Management.
41. Luo, Y & Rui, H. (2009). "An Ambidexterity Perspective toward Multinational Enterprises from Emerging Economies". *Academy of Management Perspectives Journal*, 23 (4): 49-70.
42. Huang, P. (2010). "When to be and how to be ambidextrous? The relationship between environmental pressures innovation strategy and organizational capabilities". Working Paper, Cheng-Shiu University, Kaohsiung, Taiwan: 11 – 44.
43. Shoo, (2010) " when to be and how to be ambidextrous? The relationship between environmental pressures innovation strategy and organizational capabilities" China
44. Chang, Yuan- Chieh & Yang, Phil Y. & Chen, Ming-Huei (2009) " The determinants of academic research commercial performance: Towards an organizational ambidexterity perspective" *Research Policy journal*. VOL8 NO.12
45. Judge, William Q.; Blocker, Christopher P. (2008); Organizational capacity for change and strategic ambidexterity Flying the plane while rewiring it; *European Journal of Marketing* Vol. 42 No. 9/10.
46. Mom, T.J., Van den Bosch, F.A.J. and Volberda, H.W. (2009), "Understanding variation in managers' ambidexterity: investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms", *Organization Science*, Vol. 20 No. 4, pp. 812-28.
- 47- Blanchard, Ken; Carlos, John P. & Rondolph, Alan, (1997), *Empowerment: Takes More Than A Minute*, Berrett-koebler Publishers, Inc., San Francisco.