



جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء

كلية الإدارة والاقتصاد – قسم إدارة الأعمال

الدراسات العليا

«تأثير التمكين الاداري في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية»

دراسة استطلاعية تحليلية لآراء القادة العاملين في مديرية
الاستخبارات ومكافحة الارهاب في محافظة واسط

مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء وهي جزء من متطلبات نيل درجة الدبلوم
العالي المعادل للماجستير في التخطيط الاستراتيجي الأمني

تقدم بها

فائز تركي عكيلي

بإشراف

الاستاذ المساعد الدكتور

عادل عباس عبد حسين الجنابي

2021م

1443 هـ



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"قَالَ يَا أَبِهَا الْمَلَأَ أَيُّكُمْ يَأْتِنِي بِعَرَشِهَا قَبْلَ أَنْ يَأْتُونِي

مُسْلِمِينَ 38 قَالَ عَفْرَيْتُ مِنَ الْجِنَّ أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ تَقُومَ مِنْ

مَقَامِكَ وَإِنِّي عَلَيْهِ لَقَوِيٌّ أَمِينٌ 39 قَالَ الَّذِي عِنْدَهُ عِلْمٌ مِنَ الْكِتَابِ

أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ يَرْتَدَّ إِلَيْكَ طَرْفُكَ فَلَمَّا رآهُ مُسْتَقِرًّا عِنْدَهُ قَالَ

هَذَا مِنْ فَضْلِ رَبِّي لِيَبْلُوَنِي أَأَشْكُرُ أَمْ أَكْفُرُ وَمَنْ شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ

لِنَفْسِهِ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ رَبِّي غَنِيٌّ كَرِيمٌ 40 "

سُورَةُ النَّمْلِ

سورة النمل
الآيات 40-38

الأهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

(قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

صدق الله العلي العظيم

إلى من كلله الله بالهيبية والوقار . . الذي علمني العطاء بدون انتظار . . وأحمل اسمه بكل اقتنار . . أتمنى من الله أن
يمد في عمرك لترى ثماراً قد حان قطفها بعد طوال انتظار وستبقى كلماتك نجوماً أهدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد

والدي العزيز

إلى ملاكي في الحياة . . ومعنى الحب والحنان والتفاني . . وبسمة الحياة وسر الوجود

إلى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أعلى الحجاب

أمي الحبيبة

إلى سندي في الحياة

اخوتي واخواتي (تقديرًا واعتزازًا)

إلى نروحي الغالية لتحملها الصعاب معي (نصفي الآخر)

إلى اسماعيلي ويحيائي قرّة عيني ابني الغالي (ينرن)

إلى كل من علمني حرفاً ، وأخذ بيدي في سبيل تحصيل العلم ، والمعرفة

إليهم جميعاً أهدي ثمرة جهدي ، وتاج بحثي المتواضع

بسم الله الرحمن الرحيم
الحمد لله رب العالمين
والصلاة والسلام على
سيدنا محمد وآله الطيبين
الطاهرين

شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على معلم البشرية وهادي الإنسانية وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين .

يسرني ويشرفني ان اتقدم بجزيل الشكر والامتنان الى استاذي ومشرفي الفاضل الأستاذ المساعد الدكتور **(عادل عباس عبد حسين الجنابي)** الذي كان مشرفاً علمياً أميناً ، فجزاه الله عني خير جزاء المحسنين... متمنياً له التوفيق لخدمة البلد والمسيرة العلمية .

وخالص الشكر والعرفان للأساتذة **رئيس وأعضاء لجنة المناقشة** لتفضلهم بقبول مناقشة الرسالة وإغنائها علمياً... جزاهم الله خير الجزاء، والشكر موجه إلى الأستاذ المقوم العلمي لتحمله عناء قراءة الرسالة... جزاه الله الخير، وخالص امتناني **للخبير اللغوي** لتحمله تقويم الرسالة لغوياً... فله كل الشكر والعرفان.

وأقدم شكري المتواصل وثنائي العطر إلى عميد كلية الإدارة والاقتصاد الأستاذ الدكتور **(علاء فرحان طالب)** لرعايته طلبة الدراسات العليا، ومن واجب العرفان أن أتقدم بالشكر إلى كل من رئيس قسم إدارة الأعمال الأستاذ الدكتور **(محمود فهد عبد علي)** وكل أساتذة قسم إدارة الأعمال في جامعة كربلاء .

والشكر والعرفان إلى الأساتذة المحكمين الذين قاموا بتحكيم استمارة الاستبانة إذ كان لمقترحاتهم وأفكارهم الدور المهم في إظهار الاستمارة بشكلها العلمي المطلوب.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى جميع الضباط العاملين في مديرية الاستخبارات ومكافحة الارهاب في واسط الذين أولوا اهتماماً في الاجابة على استمارة الاستبانة .

واقدم خالص شكري وتقديري لزملاء الدراسة في مرحلة الدبلوم العالي المعادل للماجستير واطلب من الله ان يوفقهم في حياتهم العلمية والعملية .

وأقدم بأسمى آيات الاحترام والتقدير لجميع أفراد عائلتي ولاسيما شقيقي و سندي **(أحمد)** صاحب الفضل الاكبر بعد الله **(عز وجل)** في اكمال مشواري الدراسي .

و شكري وتقديري لكل من أعانني ولو بكلمة بعثت في نفسي العزيمة لمواصلة الطريق والشكر موصول لكل من لهم مكانة في نفسي ولم يذكرهم قلبي.

وفي الختام أسأل الله العلي القدير أن يوفقنا جميعاً لكل ما يحب ويرضاه ويسدد خطانا انه السميع المجيب...

ومن الله التوفيق

عبدالله محمد
2023/05/03

ت

اقرار المشرف

اشهد ان اعداد الرسالة الموسومة بـ (تأثير التمكين الاداري في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية دراسة استطلاعية لآراء القادة العاملين في مديرية الاسـتـخبارات ومكافحة الارهاب في واسط) والتي تقدم بها الطالب (فانز تركي عكيلي العائدي) قد جرى تحت اشرافي في جامعة كربلاء /كلية الادارة والاقتصاد، وهي جزء من متطلبات نيل درجة الدبلوم العالي المعادل للماجستير في التخطيط الاستراتيجي الامني.

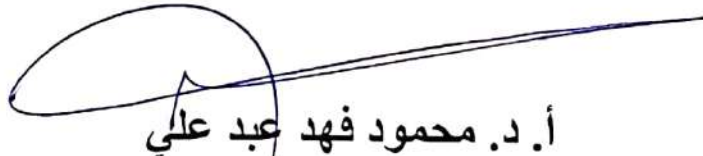


المشرف: أ.م.د. عادل عباس عبد حسين الجنابي

التاريخ: / / ٢٠٢١

توصية السيد رئيس القسم

(بناءً على توصية الاستاذ المشرف اشرح الرسالة للمناقشة)



أ.د. محمود فهد عبد علي

رئيس القسم

/ / ٢٠٢١

اقرار الخبير اللغوي

أقر بأن الرسالة الموسومة بـ(تأثير التمكين الاداري في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية - دراسة استطلاعية تحليلية لآراء القادة العاملين في مديرية الاستخبارات ومكافحة الارهاب في محافظة واسط)، والتي تقدم بها الباحث (فائز تركي عكيلي) الى جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد - قسم إدارة الأعمال قد جرى مراجعتها من الناحية اللغوية من قبلي وأصبحت بأسلوب علمي سليم خال من الأخطاء اللغوية ... ولأجله وقعت .


أ.م.د -

محمد عبد الرسول جاسم

كلية التربية - قسم اللغة العربية

٢٠٢١ / ١٠ /

اقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

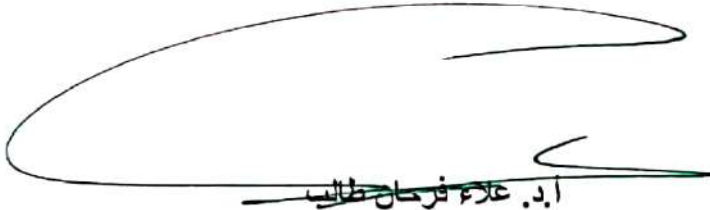
بناءً على ترشيح السيد المشرف و السيد رئيس القسم وكذلك التوصية العلمية للمقومين العلمي واللغوي لرسالة الدبلوم العالي المعادل للماجستير في التخطيط الاستراتيجي الامني/ قسم ادارة الاعمال / للطلاب (فانز تركي عكيلي العائدي) الموسومة ب(تأثير التمكين الاداري في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية) ارشح هذه الرسالة للمناقشة .



أ.د. محمد حسين الجبوري
رئيس لجنة الدراسات العليا
معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

اقرار مجلس الكلية

اقر مجلس كلية الادارة والاقتصاد/جامعة كربلاء على توصية لجنة المناقشة



أ.د. علاء فرحان طالب
عميد كلية الادارة والاقتصاد

اقرار لجنة المناقشة

نشهد نحن اعضاء لجنة المناقشة باننا اطلعنا على رسالة الدبلوم العالي المعادل للماجستير في التخطيط الاستراتيجي الامني الموسومة بـ (تأثير التمكين الإداري في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية) والمقدمة من قبل الطالب (فانز تركي عكيلي كناد العائدي) وقد ناقشنا الطالب في جميع محتوياتها وفيما له علاقة بها، ووجدنا أنها جديرة بالقبول لنيل درجة الدبلوم العالي المعادل للماجستير في التخطيط الاستراتيجي الامني بتقدير (جيد جداً).



المدرس الدكتور

حيدر محمد عبد الصاحب

جامعة كربلاء/ كلية العلوم السياحية

(عضواً)

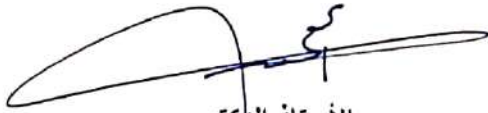


الأستاذ المساعد الدكتور

عادل عباس عبد حسين الجنابي

جامعة كربلاء/ كلية الادارة والاقتصاد

(عضواً ومشرفاً)



الأستاذ الدكتور

أحمد كاظم بريس

جامعة كربلاء/ كلية الادارة والاقتصاد

(رئيساً)



الأستاذ المساعد

لقاء مطر عاتي

الجامعة التقنية الجنوبية / الكلية

التقنية الادارية - البصرة

(عضواً)

المستخلص

يُعد مفهوم التمكين الإداري من المفاهيم المعاصرة المهمة التي ترتقي بالعنصر البشري في المنظمات الى مستويات راقية ، اذ يتصدر اولويات الادارة الحديثة لإدارة الموارد البشرية بالتعاون مع مدراء الأنشطة الوظيفية الاخرى في المنظمة، ويأتي ذلك عن طريق ابراز الدور المحوري للموارد البشرية كقوة تنافسية، تتزايد اهميتها النسبية على حساب الموارد المالية، و المادية، و التكنولوجية، وذلك عن طريق التركيز على ما تقدمه الموارد البشرية للمنظمة، وليس من خلال ما تفعله من اجل اثناء قيمة المنظمة لدى العاملين ، كما تُعد خفة الحركة الاستراتيجية سمة مميزة للمنظمات الحديثة التي تعيش في ظل منافسة شديدة، وديناميكية بيئة الأعمال، والفرص والتهديدات التي تجلبها وما تحتاجه المنظمة سواء في تطوير الاستراتيجيات وابتكار الأساليب والأنظمة وتنظيم قدرات و مهارات العاملين و تحديث الاستجابة للاحتياجات البيئية للسلع والخدمات.

تهدف الدراسة الى اختبار تأثير التمكين الإداري في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية ، اذ تبرز المشكلة الرئيسية للدراسة من خلال وجود فجوة معرفية بين الجانب النظري والواقع التطبيقي العملي في معظم المنظمات، بما في ذلك المديرية عينة و التي ترجمتها مجموعة من التساؤلات بناء على تصور الباحث وكان اهمها : ما هو أثر التمكين الإداري في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية في مديرية الاستخبارات ومكافحة الإرهاب في محافظة واسط ؟ ومن اجل الوصول لأهداف الدراسة تم تصميم مخطط فرضي يوضح طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده الخمسة التي هي (الاتصالات و مشاركة المعلومات ، التحفيز ، فرق العمل ، تفويض السلطة ، و التدريب) و خفة الحركة الاستراتيجية بأبعاده الخمسة التي هي:(الحساسية الاستراتيجية ، المقدرات الجوهرية ، وضوح الرؤية ، اختيار الأهداف الاستراتيجية ، و المسؤولية المشتركة)، كما تم بناء مجموعة من الفرضيات لمعرفة وطبيعة واتجاه العلاقة بين التمكين الإداري و خفة الحركة الاستراتيجية ، وقد تم الاعتماد على الاستبانة بوصفها أداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة اذ تكون مجتمع الدراسة والذي هو نفسه عينة الدراسة من جميع الضباط العاملين فيها والبالغ عددهم (91) ضابطاً بمختلف المناصب التي يشغلونها، وقد اعتمدت الدراسة التحليل العاملي التوكيدي كاختبارات بنائية اساسية لصدق المقاييس المعتمدة ومجموعة من المقاييس الاحصائية الوصفية ومعامل ارتباط بيرسون و نمذجة المعادلة الهيكلية (Equation Modeling) Structural لقياس علاقات التأثير، وقد استعملت هذه الاساليب عن طريق البرنامج الإحصائي (SPSS, V.23, Microsoft Excel 2010, AMOS v.23). وقد خرجت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات أهمها ان متغير التمكين الإداري قد حاز على درجة معتدلة من الاهمية وان متغير خفة الحركة الاستراتيجية قد حاز على درجة مرتفعة من الاهمية نوعا ما حسب اجابات الافراد المبحوثين، وكذلك وجود ارتباط وتأثير في الأبعاد الفرعية بين أبعاد التمكين الإداري و خفة الحركة الاستراتيجية ومحاورها.

وقد اثمرت الدراسة عن مجموعة من التوصيات كان اهمها يجب على المديرية عينة الدراسة زيادة الاهتمام بمتغيرات الدراسة عن طريق تثقيف العاملين فيها وبالذات من الضباط بكل ما يتعلق بمتغيري الدراسة (التمكين الإداري و خفة الحركة الاستراتيجية) وطبيعة الواقع لهذين المتغيرين وابعادهما في المديرية عينة الدراسة ، ويمكن تحقيق ذلك من خلال عدت اليات أهمها إقامة الندوات و ورش العمل لفتح المجال للحوار وبيان اهم المعوقات المؤثرة على هذه المتغيرات وابعادهما مع استضافة أصحاب الاختصاص والجهات ذات العلاقة لأبداء الملاحظات والاستئناس بأرائهم في اتخاذ القرارات .

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري ، خفة الحركة الاستراتيجية.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الآية القرآنية
ب	الاهداء
ت	شكر و عرفان
ث - ج	المستخلص
ح	فهرس المحتويات
خ - د	فهرس الجداول
ذ	فهرس الاشكال
ر	فهرس الملاحق
1	المقدمة
23 - 2	الفصل الاول / ابرز الجهود المعرفية السابقة و منهجية العلمية للدراسة
9 - 2	المبحث الاول / ابرز الجهود المعرفية السابقة
23 - 10	المبحث الثاني / المنهجية العلمية للدراسة
71 - 24	الفصل الثاني / الجانب النظري للدراسة
48 - 24	المبحث الاول / التمكين الاداري
68 - 49	المبحث الثاني / خفة الحركة الاستراتيجية
71 - 69	المبحث الثالث / العلاقة بين المتغيرات
116 - 72	الفصل الثالث / الجانب الميداني للدراسة
86 - 72	المبحث الاول / الاختبارات البنائية لأداة القياس
102 - 87	المبحث الثاني / وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية
116 - 103	المبحث الثالث / اختبار فرضيات الدراسة
126 - 117	الفصل الرابع / الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات
121 - 117	المبحث الاول / الاستنتاجات
126 - 122	المبحث الثاني / التوصيات والمقترحات المستقبلية
142 - 127	المصادر
	الملاحق
	المستخلص باللغة الانكليزية

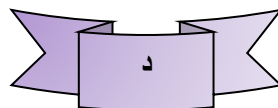
فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
6 - 3	ابرز الجهود المعرفية السابقة ذات الصلة بالتمكين الاداري	1
9 - 6	ابرز الجهود المعرفية السابقة ذات الصلة بخفة الحركة الاستراتيجية	2
14 - 13	التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة	3
20	وصف مجتمع الدراسة	4
27-26	اهم تعريفات التمكين الاداري حسب وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين حسب تسلسلها الزمني	5
39 - 38	ابعاد التمكين الاداري حسب تسلسلها الزمني .	6
51 - 50	اهم تعريفات خفة الحركة الاستراتيجية حسب وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين حسب تسلسلها الزمني	7
52	الفرق بين المنظمات التقليدية والمنظمات خفيفة الحركة .	8
57	علاقة التكامل بين إنموذج خفة الحركة و القدرات التنظيمية	9
59 - 57	ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية حسب تسلسلها الزمني	10
73	ترميز وتوصيف المتغيرات وابعادها الفرعية	11
75	اختبار غولموغوروف - سميرنوف لمتغيرات الدراسة	12
78	مؤشرات مطابقة نماذج التحليل العاملي التوكيدي	13
83	معلمات التحليل العاملي التوكيدي لمتغير خفة الحركة الاستراتيجية	14
85 - 85	معاملات الثبات والصدق الهيكلي لمتغيرات الدراسة وابعادها الفرعية	15
86 - 85	الاتساق الداخلي بين فقرات المقياس وابعاده الفرعية	16
87	تصنيف مستويات الوسط الحسابي حسب فئاته	17
89	الاحصاءات الوصفية لبعء الاتصالات ومشاركة المعلومات	18
90	الاحصاءات الوصفية لبعء التحفيز	19
91	الاحصاءات الوصفية لبعء فرق العمل	20
92	الاحصاءات الوصفية لبعء تفويض السلطة	21
93	الاحصاءات الوصفية لبعء التدريب	22
95 - 94	وصف وتشخيص متغير التمكين الاداري بأبعاده	23
96 - 95	الاحصاءات الوصفية لبعء الحساسية الاستراتيجية	24
98 - 97	الاحصاءات الوصفية لبعء المقدرات الجوهرية	25

99	الاحصاءات الوصفية لبعء وضوح الرؤفة	26
100	الاحصاءات الوصففة لبعء اختبار الاهداف الاستراتيجية	27
101	الاحصاءات الوصففة لبعء المسؤولية المشتركة	28
102	وصف وتشخيص متغير خفة الحركة الاستراتيجية بأبعاده	29
103	فئات تفسير مستوى معامل الارتباط	30
104	معاملات الارتباط بين التمكين الاداري وخفة الحركة الاستراتيجية	31
109 – 108	مسارات ومعلمات اختبار تأثير التمكين الاداري في خفة الحركة الاستراتيجية	32
110	مسارات ومعلمات اختبار تأثير بعء الاتصالات ومشاركة المعلومات في خفة الحركة الاستراتيجية	33
112	مسارات ومعلمات اختبار تأثير بعء التحفيز في خفة الحركة الاستراتيجية	34
113	مسارات ومعلمات اختبار تأثير بعء فرق العمل في خفة الحركة الاستراتيجية	35
115	مسارات ومعلمات اختبار تأثير بعء تفويض السلطة في خفة الحركة الاستراتيجية	36
116	مسارات ومعلمات اختبار تأثير بعء التدريب في خفة الحركة الاستراتيجية	37

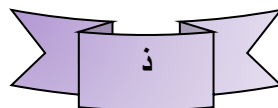
فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
--------	-------------	-----------

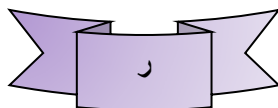


16	المخطط الفرضي للدراسة	1
46	خطوات التمكين كعملية إدارية	2
47	التمكين الإداري كعملية ادراكية	3
48	نموذج Spector 1996	4
52	التحول من الإدارة الاستراتيجية الى خفة الحركة الاستراتيجية	5
54	المحركات الرئيسية (CORE) للتحول من الشكل الاستراتيجي الى خفة الحركة الاستراتيجية	6
56	إنموذج خفة الحركة الاستراتيجية	7
61	مقومات الحساسية الاستراتيجية من وجهة نظر (Kehunen,2009)	8
63	عوامل المسؤولية المشتركة والالتزام الجماعي	9
66	إنموذج (Doz & Kosonen,2006) لخفة الحركة الاستراتيجية	10
67	إنموذج (Doz & Kosonen2008) لخفة الحركة الاستراتيجية	11
67	إنموذج (Idris & AL-Rubaie , 2013) لخفة الحركة الاستراتيجية	12
68	إنموذج (Abu-Radi , 2013) لخفة الحركة الاستراتيجية	13
76	منحنى التوزيع الطبيعي لمتغير التمكين الاداري	14
77	منحنى التوزيع الطبيعي لاعتدالية التوزيع لمتغير خفة الحركة الاستراتيجية	15
80	التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التمكين الاداري قبل التعديل	16
81	التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التمكين الاداري بعد التعديل	17
82	التحليل العاملي التوكيدي لمقياس خفة الحركة الاستراتيجية	18
95	التمثيل البياني لإبعاد متغير التمكين الاداري	19
102	التمثيل البياني لإبعاد متغير خفة الحركة الاستراتيجية	20
108	تأثير التمكين الاداري في خفة الحركة الاستراتيجية	21
110	تأثير بعد الاتصالات ومشاركة المعلومات في خفة الحركة الاستراتيجية	22
111	تأثير بعد التحفيز في خفة الحركة الاستراتيجية	23
113	تأثير بعد فرق العمل في خفة الحركة الاستراتيجية	24
114	تأثير بعد تفويض السلطة في خفة الحركة الاستراتيجية	25
116	تأثير بعد التدريب في خفة الحركة الاستراتيجية	26

فهرس الملاحق



الملاحق	رقم الملحق
أسماء السادة المحكمين	1
استبانة الدراسة قبل التحكيم	2
استبانة الدراسة بعد التحكيم	3



المقدمة

يُعد التمكين الإداري الية عمل مستندة على فكرة منح العاملين في المنظمات المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات وتشجيعهم على المشاركة وتقديم المبادرات في حل المشاكل واتخاذ القرارات المناسبة، إذ يعرفه (AI- Sufyani & AI- Ameri, 2021: 578) بأنه بناء هيكل يهدف إلى تزويد العاملين بالسلطة اللازمة للعمل بشكل مستقل والاستجابة بسرعة وتلبية متطلبات العملاء المحتملة. و تبرز أهميته من خلال مساعدته في زيادة الإبداع و فرص الابتكار بسبب حرية العمل و تشجيع العاملين على روح المبادرة و التفكير الإبداعي و تقديم أفكار إبداعية. ما يجعلها منظمة رائدة في أعمالها وذلك عن طريق انتهاجها للأساليب الحديثة في الإدارة وتجاوزها للمركزية الإدارية التي تعيق عمل المنظمات وتؤدي الى بطئ حركاتها الامر الذي يستوجب من الإدارة العليا في المنظمات تبني هكذا أسلوب اداري متطور يقضي على الروتين والجمود ويجعلها متفوقة على منافسيها بوصفه من اهم العوامل التي تعزز خفة حركة المنظمات و تساعد في الوصول لأهدافها بأكثر من أسلوب و يمنحها القدرة على المنافسة وتحقيق البقاء والاستمرار في سوق العمل .

وإنَّ مفهوم خفة الحركة الاستراتيجية تم تعريفه من قبل (Doz & Kosonen, 2006:53) بأنها قدرة المنظمة على التعديل أو إعادة التشكيل لنظامها واستراتيجيتها ديناميكياً في ظل بيئة الاعمال دائمة التغير، من خلال المراقبة الحثيثة والمستمرة، بالإضافة إلى التأقلم مع احتياجات واتجاهات الزبائن دون التخلي عن رؤية المنظمة الرئيسية . وتبرز أهمية خفة الحركة الاستراتيجية للمنظمة من خلال مساعدتها في المحافظة على تقدمها على منافسيها من خلال استجابتها لاحتياجات و رغبات العملاء. وقد استخدم الباحث أسلوب المنهج الوصفي التحليلي ، كما واجهت الباحث مجموعة من المعوقات أهمها تفشي وباء كورونا وحضر التجول الذي منع الباحث من التنقل للحصول على المصادر الحديثة او التواصل من عدد اكبر من المحكمين.

فيما اشتملت هيكلية الدراسة على اربعة فصول، يتكون الفصل الأول من مبحثين خُصَّصَ المبحث الأول لإبراز الجهود المعرفية السابقة اما المبحث الثاني فتضمن المنهجية العلمية للدراسة، بينما تم تخصيص الفصل الثاني للتأطير المفاهيمي لمتغيرات الدراسة متكوناً من ثلاثة مباحث، تضمن المبحث الأول : التمكين الإداري بأبعاده (الاتصالات و مشاركة المعلومات، التحفيز، فرق العمل، تفويض السلطة، و التدريب)، أما المبحث الثاني فقد تضمن : خفة الحركة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، وضوح الرؤية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة)، بينما خصص المبحث الثالث لتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة و أختص الفصل الثالث للجانب التحليلي للدراسة : (اختبار فرضيات الدراسة وتحليلها) وتضمن ثلاثة مباحث، اهتم المبحث الأول الاختبارات البنائية لأداة القياس، وتضمن المبحث الثاني وصف و تشخيص متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية، فيما اهتم المبحث الثالث اختبار فرضيات الدراسة، وختتمت الدراسة بالفصل الرابع الذي احتوى مبحثين، تضمن المبحث الأول الاستنتاجات وبيئنا تناول المبحث الثاني مجموعة من التوصيات والمقترحات المستقبلية التي قدمتها الدراسة.

الفصل الأول

الاطار العام للدراسة

المبحث الأول: ابرز الجهود المعرفية السابقة .

المبحث الثاني: المنهجية العلمية للدراسة .

الفصل الأول

المبحث الأول

أبرز الجهود المعرفية السابقة

توطئة :

تعد الجهود المعرفية السابقة ركيزة اساسية، يعتمد عليها الباحث في الاطار النظري والميداني عن طريق الاختبار وتحليل وكشف درجة التجانس بينها وبين أهم النتائج التي توصلت إليها، اذ تدل الدراسات والجهود المعرفية السابقة للدارسة الحالية إلى نقطة البداية للباحثين الجدد وهذا ما يؤدي إلى التواصل الفكري والعلمي المنتظم و لعل الجانب الاكثر أهمية يبرز في تزويد الباحثين والممارسين والكتاب بمجموعة من المتطلبات والمؤشرات الدقيقة و المهمة والخاصة بالموضوعات التي ستتناولها الدراسة، السبب الذي حث الباحث الى استعراض مجموعة من الجهود المعرفية السابقة باللغة العربية و اللغات الاجنبية، التي تناولت موضوعي التمكين الاداري و الابعاد الخاصة به، و خفة الحركة الاستراتيجية و الابعاد الخاصة بها، التي تمت الإفادة منها في الجانب النظري وتساهم في رسم المنهج التطبيقي والعلمي من جانب اخر وكما هو موضح في الجدولين (1) و(2) ، و حسب تسلسلها الزمني .

اولاً: دراسات التمكين الاداري

1- الدراسات باللغة العربية

الجدول (1) ابرز الجهود المعرفية السابقة ذات الصلة بالتمكين الاداري

الدراسة الاولى	(بن حمزة , 2020)
عنوان الدراسة	أثر التمكين على الابداع الإداري بمؤسسات التعليم العالي دراسة تطبيقية : كلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة وكلية العلوم و التكنولوجيا – جامعة محمد خيضر بسكرة-
أهداف الدراسة	إن هدف هذه الدراسة معرفة اتجاهات العاملين في كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة وكلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة نحو مستوى التمكين السائد وكذلك التعرف أيضا على مستوى الإبداع الإداري الذي يسود بينهم، وكذلك معرفة أثر التمكين بأبعاده المختلفة في الإبداع الإداري عند العاملين في الكلية المبحوثة
مجتمع وعينة الدراسة	تضمن مجتمع الدراسة مجموعة من الموظفين العاملين في المجال الإداري في كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة وكلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة ، حيث استخدمت الدراسة اسلوب العينة العشوائية البسيطة والتي يبلغ حجمها (120) عاملاً
أهم الاساليب الاحصائية المستخدمة	1- مقياس الاحصاء الوصفي 2- تحليل الانحدار المتعدد
أهم الاستنتاجات	أن مستوى كل من التمكين و الإبداع الإداري السائدين في كلية اعينة الدراسة جاء متوسطاً وان هناك تأثير ذي دلالة إحصائية للتمكين في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين واستنتج الباحث أيضاً وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتمكين ببعده (فرق العمل) في الإبداع الإداري لدى الموظفين بالكليتين محل الدراسة
أهم التوصيات	اوصت الدراسة بالعمل على نشر ثقافة التمكين بين العاملين وإيجاد مناخ تنظيمي يساعد على تطبيق مفهوم التمكين، من خلال التوسع في تفويض الصلاحيات للعاملين، والتأكيد على مبدأ إشراكهم في صنع القرارات المتعلقة بالعمل

(العبيد , 2020)	
الدراسة الثانية	عنوان الدراسة
	التمكين الإداري وأثره على نية ترك العمل في ظل ضغوط العمل كمتغير معدل
	أهداف الدراسة
	هدفت الدراسة إلى التعرف على التمكين الإداري وأثره على نية ترك العمل في ظل ضغوط العمل كمتغير معدل لدى العاملين في الشركات التجارية السودانية
	مجتمع وعينة الدراسة
	شمل مجتمع الدراسة العاملين بالشركات التجارية السودانية متمثلاً في (مجموعة النفدي، مجموعة البربري، مجموعة دال ، شركة اوتوباش، السهم الذهبي) حيث تم الاعتماد على اسلوب العينة غير الاحتمالية (الميسرة) وكان حجم العينة (400) فرداً وزعت عليهم الاستبانات اذ ردت منها (325) استبانة بنسبة (3 83 %) من جملة الاستبانات الموزعة
	أهم الاساليب الاحصائية المستخدمة
	1- التحليل العاملي الاستكشافي 2- التحليل العاملي التوكيدي 3- وتحليل الاعتمادية 4- تحليل كرونباخ ألفا 5- معامل ارتباط بيرسون 6- والوسط الحسابي 7- الانحراف المعياري
	أهم الاستنتاجات
	استنتجت الدراسة وجود اثر للتمكين الإداري على نية ترك العمل بالشركات التجارية السودانية وكذلك أن ضغوط العمل تعدل العلاقة بين التمكين الاداري ونية ترك العمل
	أهم التوصيات
	اوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتنمية إدراك العاملين لأبعاد التمكين الإداري وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات والنظر إلى أخطائهم كفرص للتعلم لأجل الرفع من مستوى الولاء وتقليل نية ترك العمل

(الجناعي , 2021)	
الدراسة الثالثة	عنوان الدراسة
	أثر الثقافة التنظيمية في الاداء الوظيفي من خلال التمكين الاداري
	أهداف الدراسة
	هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي من خلال التمكين الإداري في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء
	عينة الدراسة
	تم اختيار عينة الدراسة من العاملين في سبعة مستشفيات أهلية واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستبانة لجمع البيانات من العينة التي بلغ عدد أفرادها (327)
	أهم الاساليب الاحصائية المستخدمة
	1- اختبار الفا كرونباخ 2- تحليل الانحدار البسيط 3- تحليل المسار
	أهم الاستنتاجات
	أن الثقافة التنظيمية والتمكين الإداري يؤثران بشكل إيجابي في الأداء الوظيفي وكما أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي في التمكين الإداري و أن التمكين الإداري يمثل وسيطاً جزئياً في أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي
	أهم التوصيات
	يجب على المديرين التنفيذيين التركيز على الثقافة التنظيمية والتمكين الإداري عند تصميم عمليات إدارة الأداء لأن الثقافة التنظيمية والتمكين الإداري من أهم العوامل التي تعمل على تطوير الأداء الوظيفي

2- الدراسات باللغات الأجنبية :

(Al- Sufyani & Al- Ameri , 2021)		الدراسة الاولى
Impact of Administrative Empowerment on Organizational Commitment: A Case Study of Taj Sheba Hotel in Yemen أثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي: دراسة حالة لفندق تاج سبأ في اليمن		عنوان الدراسة
تحليل أثر أبعاد التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي، و تحليل تأثير الاستقلالية الوظيفية، والتحفيز ، والتواصل ، العمل الجماعي ، والتدريب على الالتزام التنظيمي في الفندق عينة الدراسة		أهداف الدراسة
بلغ حجم مجتمع الدراسة (140) وهم جميع العاملين في فندق تاج سبأ و بلغ حجم العينة (100) فرداً منهم		مجتمع وعينة الدراسة
1- الانحراف المعياري 2- معادلة الانحدار الخطي البسيط 3- تحليل كرونباخ ألفا 4- معامل ارتباط بيرسون 5- التحليل العاملي التوكيدي 6- والوسط الحسابي		أهم الاساليب الاحصائية المستخدمة
أظهرت النتائج ان جميع أبعاد التمكين الإداري (الاستقلالية، التحفيز ، التواصل ، العمل الجماعي ،التدريب) المستخدمة في هذه الدراسة لها تأثير كبير على الالتزام التنظيمي		أهم الاستنتاجات
يجب على ادارة فندق تاج سبأ ان تولي اهتماما اداريا اكثر بالتمكين الاداري كاستراتيجية جديدة وطريق فعال للتنمية و تحسين الجودة وتعزيز الالتزام التنظيمي		أهم التوصيات

(Khawaldeh et al , 2021)		الدراسة الثانية
The Relation between the Administrative Empowerment and Creative Behavior at Jordanian Private Universities علاقة التمكين الإداري بالسلوك الإبداعي في الجامعات الأردنية الخاصة		عنوان الدراسة
هدف هذه الدراسة التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري والسلوك الإبداعي في الجامعات المبحوثة اذ تركز أهدافها على تحديد مستوى الابتكار الإداري فيها من وجهة نظر العاملين فيها و معرفة تأثير التمكين الإداري على السلوك الإبداعي والتميز في تطوير العمل من وجهة نظر العاملين الأردنيين في الجامعات المبحوثة		أهداف الدراسة
بلغ حجم العينة (150) من الافراد العاملين في كافة الأقسام التابعة للجامعات الخاصة في الأردن		مجتمع وعينة الدراسة
1- الانحراف المعياري 2- الانحدار المتعدد 3- تحليل كرونباخ ألفا		أهم الاساليب الاحصائية المستخدمة

4- التحليل العاملي التوكيدي	
أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق التمكين والإبداع الإداري كان متوسطاً و أظهرت تأثير سنوات الخبرة على مستوى تطبيق التمكين الإداري	أهم الاستنتاجات
أوصت الدراسة بالتواصل الفعال وتفويض السلطة بين المستويات الإدارية و وضع نظام للحوافز المادية والمعنوية لنشر الوعي والمعرفة ومكافأة العامل المبدع	أهم التوصيات

ثانياً: دراسات خفة الحركة الاستراتيجية

1- الدراسات باللغة العربية :

الجدول (2) ابرز الجهود المعرفية السابقة ذات الصلة بخفة الحركة الاستراتيجية

(الموسوي ، 2019)	
عنوان الدراسة	الدراسة الاولى
تأثير اليات التعلم التنظيمي في خفة الحركة الاستراتيجية	أهداف الدراسة
تهدف الدراسة الكشف عن دور آليات التعلم التنظيمي المتمثلة ب(آليات تحديد المعرفة ، واليات امتصاص المعرفة ، وآليات استثمار المعرفة) في المصارف الاهلية في محافظات الفرات الاوسط (كربلاء المقدسة ، القادسية ، بابل، المثنى، النجف الاشرف) في تعزيز خفة الحركة الاستراتيجية المتمثلة بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، وانسيابية الموارد، والالتزام الجماعي)	مجتمع وعينة الدراسة
يتألف مجتمع وعينة الدراسة من (35) مدير مصرف، و (35) نائب مدير المصرف، و (108) رئيس قسم (في المصارف الاهلية العاملة في محافظات الفرات الاوسط (كربلاء المقدسة، المثنى، القادسية، النجف الاشرف، بابل) أي ان حجم المجتمع (178) فرداً ، اما عينة الدراسة فقد تم سحب عينة عشوائية قوامها (150) فرداً	أهم الاساليب الاحصائية المستخدمة
1- الوسط الحسابي 2- الانحراف المعياري 3- معامل الارتباط 4- معادلة الانحدار الخطي البسيط 5- معامل كرونباخ الفا	أهم الاستنتاجات
توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين آليات التعلم التنظيمي وخفة الحركة الاستراتيجية وبين ابعاد كل منهما، فضلا عن وجود علاقة تأثير لآليات التعلم التنظيمي في خفة الحركة الاستراتيجية	أهم التوصيات
ضرورة قيام المصارف المبحوثة باستعمال آليات مختلفة لفهم وتطوير الاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق التكيف مع المتغيرات الخارجية بسرعة وبشكل شامل في كل اقسام المصرف	

(الداؤد، الباشقالي ، 2020)	
الدراسة الثانية	عنوان الدراسة
	نحو جامعات ذات خفة حركة استراتيجية دراسة في عينة من جامعات القطاع الخاص في إقليم كردستان - العراق
	أهداف الدراسة
	تستهدف الدراسة تحديد طبيعة علاقة الارتباط والأثر بين أبعاد اليقظة الريادية وخفة الحركة الاستراتيجية في عينة من الجامعات الأهلية في إقليم كردستان العراق
	مجتمع وعينة الدراسة
	يتألف مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية حصراً وقد اختار الباحثان عينة غير عشوائية بلغ عددها (60) فرداً ، وتمت استعادة (49) استمارة استبانة صالحة للتحليل
	أهم الاساليب الاحصائية المستخدمة
	1- الانحراف المعياري 2- معامل الارتباط البسيط 3- الانحدار الخطي البسيط
	أهم الاستنتاجات
	توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط وأثراً معنوياً لأبعاد اليقظة الريادية في خفة الحركة الاستراتيجية
	أهم التوصيات
	حاجة الجامعات المبحوثة إلى بيئة عمل ملائمة تتوافر فيها الموارد ونظم العمل والآليات المناسبة لإعادة توزيع مواردها بالسرعة اللازمة لمواكبة التغيرات البيئية

(الذبحاوي ، 2021)	
الدراسة الثالثة	عنوان الدراسة
	الدور التفاعلي لخفة الحركة الاستراتيجية في العلاقة بين القيادة الاصلية والاداء المستدام
	أهداف الدراسة
	تستهدف الدراسة اختبار علاقة تأثير القيادة الاصلية كمتغير مستقل في الاداء المستدام كمتغير مستجيب من خلال المتغير المعدل والذي يتمثل بخفة الحركة الاستراتيجية، في الشركة العامة لتجارة الحبوب
	مجتمع وعينة الدراسة
	يتألف مجتمع الدراسة من العاملين في الاقسام والشعب في الشركة العامة لتجارة الحبوب وقد اختار الباحث عينة غير عشوائية بلغ عددها (269) مستجيباً ، وتضمنت استمارة استبانة (37) فقرة مدعومة بالمقابلات الشخصية و المعايشة الميدانية كأدوات مساعدة
	أهم الاساليب الاحصائية المستخدمة
	1- نمذجة المعادلة الهيكلية 2- الوسط الحسابي 3- الانحراف المعياري 4- معامل ارتباط بيرسون
	أهم الاستنتاجات
	أهم ما توصلت اليه الدراسة من استنتاجات تعاضم تأثير القيادة الاصلية في الاداء المستدام معززة بمستوى تأثير خفة الحركة الاستراتيجية كمتغير معدل (طردى) للعلاقة بين المتغيرين
	أهم التوصيات
	ضرورة تعزيز القيادة الاصلية وخفة الحركة الاستراتيجية في الشركة العامة لتجارة الحبوب

2-الدراسات باللغات الأجنبية

(Al-Shawabkeh , 2019)	
The Impact of Total Quality Management Practices on Strategic Agility in Jordanian Concrete Companies أثر ممارسات ادارة الجودة الشاملة على خفة الحركة الاستراتيجية في شركات الباطون في الأردن	الدراسة الاولى عنوان الدراسة
تهدف الدراسة إلى بحث أثر ممارسات ادارة الجودة الشاملة على خفة الحركة الاستراتيجية لشركات عينة الدراسة	أهداف الدراسة
جمعت البيانات من 120 مديراً وقائد فريق وموظف اداري ممن يعملون في شركات الباطون الأردنية بواسطة الاستبانة	مجتمع وعينة الدراسة
1- الانحراف المعياري 2- تحليل كرونباخ ألفا 3- معامل ارتباط بيرسون	أهم الاساليب الاحصائية المستخدمة
أظهرت النتائج الدراسة ان ممارسات إدارة الجودة الشاملة تؤثر بشكل إيجابي على خفة الحركة الاستراتيجية، وكان التأثير الأكبر لتمكين الموظفين وإدارة العلاقات مع العملاء	أهم الاستنتاجات
أوصت الدراسة الباحثين في المستقبل بجمع المزيد من البيانات على مده زمنية أطول للتحقق من صلاحية الإنموذج الحالي و أداة القياس كما توصي بإجراء دراسات مماثلة في صناعات أخرى في الأردن وخارج الأردن لضمان أن تكون النتائج عامة	أهم التوصيات

(Al-Romeedy , 2019)	
Strategic Agility as a Competitive Advantage in Airlines - Case Study: Egypt Air خفة الحركة الاستراتيجية مميزة تنافسية في شركات الطيران - دراسة حالة: مصر للطيران	الدراسة الثانية عنوان الدراسة
تهدف الدراسة إلى توضيح أهمية خفة الحركة الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية من خلال دراسة أثرها على (الإبداع، التسليم، مرونة العمليات، جودة الخدمات، التكلفة)	أهداف الدراسة
1- الانحراف المعياري 2- تحليل ارتباط سبيرمان 3- تحليل الانحدار الخطي البسيط	أهم الاساليب الاحصائية المستخدمة
اعتمدت الدراسة (300) استمارة استبيان وزعت على عينة عشوائية من العاملين في شركة مصر للطيران، وتم الاعتماد على تحليل (256) استمارة استبيان صالحة للتحليل	مجتمع وعينة الدراسة
أوضحت النتائج أن خفة الحركة الاستراتيجية تؤثر بشكل كبير على تحقيق ميزة تنافسية في شركة مصر للطيران، حيث أنها تؤثر بشكل كبير على (التسليم، ثم الإبداع، مرونة العمليات، جودة الخدمة، وأخيرا قيادة الكلفة)	أهم الاستنتاجات

أهم التوصيات	يجب أن تركز الشركة على التدريب والتعليم المستمر لتطوير مهارات الموظفين و خبراتهم
الدراسة الثالثة	(Hamdan et al , 2020)
عنوان الدراسة	واقع تطبيق خفة الحركة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية الفلسطينية
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق خفة الحركة الاستراتيجية في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة
أهم الاساليب الاحصائية المستخدمة	1- طريقة ألفا كرونباخ 2- معامل ارتباط بيرسون 3- إنموج الانحدار الخطي المتعدد 4- اختبار LSD لمقارنة المتوسطات البعدية
مجتمع وعينة الدراسة	شملت عينة الدراسة موظفي الجمعيات العاملة في محافظات قطاع غزة، وتم استخدام أسلوب العينة العنقودية وبلغ حجم العينة (343) فردا وقد تم استرداد (298) استبانة صالحة للتحليل
أهم الاستنتاجات	توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد المقياس تعزى لمتغير الجنس في أبعاد خفة الحركة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، الاستجابة السريعة واتخاذ الإجراءات) وكانت الفروق لصالح الإناث بينما لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في بعدي (المسؤولية المشتركة، القدرات الأساسية) تعزى لمتغير الجنس لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي أبعاد خفة الحركة الاستراتيجية تعزى لمتغير الفئة العمرية، والمؤهل العلمي
أهم التوصيات	حاجة المنظمات الأهلية في قطاع غزة إلى الحصول على التمويل من الدول الاخرى لتلبية احتياجات الجمعيات لمواجهة الأزمات ومنحها الاستقلالية حفاظا على دورها في المجتمع

مجالات الافادة من الدراسات السابقة

بعد الاطلاع على أبرز الجهود المعرفية السابقة التي أظهرت فائدة حقيقية للدراسة الحالية متمثلةً بمتغيرات (التمكين الاداري و خفة الحركة الاستراتيجية) اذ تتمثل استفادة الباحث منها بما يلي :-

- 1- ساعدت الباحث في التعرف على المنهجية العلمية لأعداد الدراسة و ايضا اسلوب البناء الفكري لها
- 2- الاستفادة من صياغة وتصميم المخطط الفرضي للدراسة الحالية
- 3- ساعدت الباحث في وضع الاطار النظري عن طريق معرفة المصادر والبحوث المعتمدة في الدراسات السابقة
- 4- ساعدت الباحث في تحديد المقياس الملائم لمتغيرات الدراسة (التمكين الاداري و خفة الحركة الاستراتيجية)
- 5- ساعدت الباحث في عملية صياغة استنتاجات الدراسة و توصياتها
- 6- ساعدت الباحث في الاطلاع على مقاييس المتغيرات وصياغة فقرات استمارة الاستبيان
- 7- ساعدت الباحث في التعرف على طريقة انتقاء عينة الدراسة

المبحث الثاني

المنهجية العلمية للدراسة

توطئة :

يستعرض هذا المبحث المنهجية العلمية للدراسة التي تم الاستناد عليها تمهيداً في وضع الجانبين النظري و التطبيقي، وبذلك تشمل الدراسة تشخيص مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها واهم التعريفات الإجرائية و وضع فرضياتها وتصميم مخططها الفرضي . وكذلك بيان الطرق المستخدمة في جمع البيانات و تحليلها .

أولاً : مشكلة الدراسة:

يواجه عالمنا اليوم للعديد من الأزمات الأمنية الناتجة عن المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والنمو السكاني والانفتاح العالمي والعولمة، الأمر الذي يجبر الاجهزة الأمنية، وخاصة الاستخباراتية منها ، على انتهاز التفكير الاستراتيجي والعمل بخفة حركة استراتيجية الامر الذي يستلزم توفير تمكين اداري في عملها، اذ لم تعد المركزية الشديدة والسياسات التقليدية مناسبة لاتخاذ القرارات، أو الاعتماد على نهج بسيط للأحداث والمواقف التي تواجهها، اذ يجب تقديم رؤية لاستكشاف الأحداث المستقبلية، كما ذكر (جوزيف فوشيه) في نظريته التي لازالت معتمدة من قبل الاستخبارات الفرنسية والتي هي (نستبق الجريمة لنحد منها) .

وتبرز مشكلة الدراسة بوجود بطئ في الإجراءات التي تستخدمها المنظمة عينة الدراسة في منع و مكافحة الإرهاب والجريمة والمنظمة بسبب وجود مركزية إدارية في اتخاذ القرار وعدم انتهاز أسلوب التمكين الإداري الامر الذي يجعل المديرية فاقد لاهم مميزاتها بصفتها مديرية استخبارات ذات استشعار عالي للأحداث الأمنية ونتائجها ، و بما أن الباحث هو أحد القادة من الضباط العاملين في هذه المديرية، فقد أستشعر وجود نقاط ضعف معينة في جانب من المهام والاعمال التي تقوم بها هذه المديرية ذات الأهمية الكبيرة في مواجهة التحديات الأمنية، وخاصة بعدما ظهر ذلك جلياً في تصنيف الوضع الأمني بالعراق بصورة عامة وبصورة سلبية وغير مطمئنة، ضمن التصنيف العربي والعالمي للدول ذات الاستقرار الأمني، في مؤشر السلام العالمي (بروتوكول جنيف) لعام (2019) ، اذ تم تصنيف العراق في المراكز المتدنية، بل كان من بين الدول ذات الأمن (المنخفض جداً) ضمن التصنيف العربي، وجاء في التصنيف العالمي بالترتيب (159) ، (مضاض، 2020 :16). مما يشير إلى وجود نقاط ضعف في فهم الظواهر الاجتماعية والتنظيمية على كافة المستويات، بما في ذلك التمكين الاداري وخفة الحركة الاستراتيجية، لأن ذلك كان مرتبطاً بشكل مباشر بطبيعة القدرات المتخذة في مواجهة التهديدات الأمنية وطريقة استخدام الموارد المتاحة، سواء كانت مادية أو غير مادية، فضلاً عن البطئ في التعامل مع التحديات المستحدثة بسبب المركزية الشديدة في اتخاذ هكذا قرارات، وهذا

هو ما حث الباحث إلى تشخيص هذه المشكلات التي تعاني منها المديرية عينة الدراسة . وسعيًا لإيجاد أسس علمية و حلول تعالج هذه المشكلات، تم تجسيد مشكلة الدراسة عن طريق التساؤل الرئيس التالي :

ما دور التمكين الإداري في المديرية عينة الدراسة في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية فيها؟

ومنه تنبثق التساؤلات الفرعية الآتية :

- 1- ماهي أسس العلاقة المنطقية بين التمكين الإداري وخفة الحركة الاستراتيجية معرفياً؟
- 2- هل هناك تصور واضح من قبل القادة العاملين في المديرية عينة الدراسة عن أهمية التمكين الإداري ؟
- 3- هل هناك اهتمام من قبل القادة العاملين في المديرية عينة الدراسة بخفة الحركة الاستراتيجية ؟
- 4- ما هو مستوى علاقة الارتباط بين التمكين الإداري بأبعاده مع خفة الحركة الاستراتيجية من وجهة نظر القادة العاملين في المديرية عينة الدراسة ؟
- 5- ما هو مستوى تأثير التمكين الإداري بأبعاده في تعزيز خفة الحركة الاستراتيجية من وجهة نظر القادة العاملين في المديرية عينة الدراسة ؟

ثانياً : أهمية الدراسة

تستمد البحوث والدراسات أهميتها، من خلال أهمية الموضوعات و المفاهيم العلمية التي اعتمدها في دراستها ومدى تأثيرها في مجتمع دراستها، و يمكن ايجاز أهمية الدراسة بالنقاط التالية :

- 1- يُعد موضوع التمكين الإداري و خفة الحركة الاستراتيجية موضوعات في غاية الجدية في زمن العولمة وثورة المعلومات والتكنولوجيا وغيرها وتُعد كذلك من المستجدات المتسارعة التي لا تنتظر المنظمات التي تفكر ببطء ولا ذلك القائد المتردد .
- 2- الاستفادة من طبيعة العلاقة الحاصلة بين متغيرات الدراسة وأهميتها (التمكين الإداري و خفة الحركة الاستراتيجية) من خلال تطوير عمل المديرية عينة الدراسة وزيادة الوعي فيها بصورة تنعكس إيجاباً على مستوى جودة إنجازاتها في سياق بيئتها.
- 3- محاولة توجيه أنظار الإدارة العليا في المديرية عينة الدراسة إلى دراسة الأبعاد التنظيمية والاستراتيجية الخاصة (بالتمكين الإداري و خفة الحركة الاستراتيجية) والعمل على جعلها ملائمة بصورة كبيرة لواقع الأداء المطلوب منها في ظل البيئة التنظيمية الغير مستقرة في العراق بصورة عامة.

ثالثاً : أهداف الدراسة

جاءت هذه الدراسة المتواضعة لتكمل اهتمامات الأدب الإداري و الاستراتيجي الحديث ، ومكملةً للجهود العلمية في الميدان العلمي للدراسة، و مستندةً الى جوانب مشكلة الدراسة ومبررات اجراءها، اذ تسعى الدراسة الى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي عن طريقها يمكن المساهمة في حل مشكلة الدراسة، اذ يمكننا تحديد الأهداف بالشكل التالي :

- 1- العمل على إيجاد و تحديد أفضل المقاييس الميدانية لمتغيرات الدراسة بهدف اعتمادها للقياس في الجانب العملي .
- 2- إيضاح مدى قدرة القادة العاملين في المديرية عينة الدراسة على تشخيص واقع ومستوى التمكين الإداري ودوره في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية للإفادة منها في الجانب الميداني للدراسة .
- 3- محاولة إيضاح دور التمكين الإداري في تعزيز خفة الحركة الاستراتيجية في المديرية عينة الدراسة .

رابعاً: المعوقات التي واجهت الباحث اثناء جمع المعلومات :

- 1- تفشي وباء كورونا وفرض حظر التجوال الامر الذي منع الباحث من الحصول على مصادر اكثر تخص الدراسة.
- 2- طبيعة المديرية المبحوثة والتي تتصف بالسرية والامنمية العالية الامر الذي حال دون قيام الباحث بأجراء المقابلات مع بعض القادة العاملين سابقاً في المديرية عينة الدراسة بسبب صعوبة ذكر اسمائهم دون موافقة المراجع العليا في وكالة الاستخبارات وخوفهم من المسؤولية ، اذ اكتفى الباحث بأجراء مقابلات مع بعض المستجوبين عينة الدراسة كتعزيز للإجابات .
- 3- افتقار المكتبات في =جامعات محافظة واسط الاهلية والحكومية لدراسات تتحدث عن مفهوم خفة الحركة الاستراتيجية.
- 4- تحيز ومجاملة بعض المستجوبين عند الاجابة على فقرات الاستبانة خوفاً من إدارتهم العليا.
- 5- صعوبة الوصول إلى بعض الأبحاث الموجودة على بعض المواقع والتي تتطلب مقابلاً مادياً نظير الحصول عليها.

خامساً: التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيران رئيسان و المتغيرات الفرعية التي كانت محورية في أفكار الباحث، إذ أن توفير التعريفات الإجرائية لهذه المتغيرات يُعد أحد الركائز الأساسية في هذا الإطار، ويعرض الجدول (3) بعض التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وحدودها المفاهيمية في إطار اهتمامات الدراسة الحالية :

الجدول (3) التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

ت	المصطلح / المتغير	التعريف
		هو منح القيادات الادنى في المنظمة الحرية والاستقلالية في اداء اعمالهم واستثمار الكفاءة التي بداخلهم بشكل كامل، ويركز على القدرات الفعلية لهم في حل المشاكل الموجودة في العمل ويسمح لهم بتحمل مسؤولية قراراتهم واعمالهم، و يقلل من الاعتماد على المستويات الادارية الاعلى في اتمام اعمالهم ، (الهم وآخرون ، 2019 : 323- 324) .
1	الاتصالات و مشاركة المعلومات	هي عملية نقل وتبادل المعلومات لتوحيد المفاهيم ، والاتصال الفعال هو اتصال ثنائي الاتجاه يمنح العاملين الفرصة للتعبير عن آرائهم وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات، (المزلم، 2019 : 41) .
2	التحفيز	هو مجموعة من العوامل و المؤثرات الخارجية التي تقوم بتحديد الإدارة العليا ضمن إطار معين ، بقصد التأثير على البواعث الداخلية للعاملين أي دافعيتهم، لتوجيه سلوك العاملين في اتجاهات معينة تلبي المصالح المشتركة للعاملين و المنظمة، (الدغمي، 2019 : 21).
3	فرق العمل	هي مجموعة من العاملين الذين يعملون معاً لتحقيق أهداف محددة و مشتركة، ويعتمد نجاحها على قدرتها على المساهمة في تحقيق أهداف وغايات المنظمة، (المزلم ، 2019 : 41) .
4	تفويض السلطة	يقصد بها أن يفوض مدير المنظمة ممارسة جزء من اختصاصه أو المهام التي يؤديها إلى أحد العاملين في تلك المنظمة، إذ يصبح الشخص المفوض أو العامل لديه السلطة أو الحق في اتخاذ قرارات معينة دون الرجوع إلى مدير المنظمة، (الحميدي، 2017: 12) .
5	التدريب	يقصد به الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة العامل على أداء وظيفة معينة أو اداء دور محدد في المنظمة التي يعمل بها، (قسايمة، 2019؛ 15) .

<p>تتمثل بقدرة المنظمة على التعديل أو إعادة التشكيل لنظامها واستراتيجيتها ديناميكياً في ظل بيئة الاعمال دائمة التغير ، من خلال المراقبة الحثيثة و المستمرة، بالإضافة إلى التأقلم مع احتياجات واتجاهات العملاء دون التخلي عن رؤية المنظمة الرئيسية، (Doz & Kosonen, 2008 :53)</p>	<p>ثانيا : خفة الحركة الاستراتيجية</p>	
<p>تمثل قدرة المنظمة على البحث عن المعلومات القابلة للتطبيق واستيعاب وفهم و توضيح هذه المعلومات من خلال تكيفها مع بيئة المنظمة، وتفسير هذه المعلومات وتحليلها بالشكل الذي يمكن من خلاله معالجة التحديات التي تواجهها المنظمة، أي بعبارة اخرى ان زيادة المعرفة تؤدي الى اتخاذ طرق و اساليب متنوعة من اجل معالجة تحديات العمل. (Mavengere , 2013: 16)</p>	<p>1 الحساسية الاستراتيجية</p>	
<p>هي مجموعة من الخبرات و التعلم التنظيمي المتراكم في المنظمة ، والذي ينتج عن المعرفة و المهارات المطلوبة لإتمام العمل والتي تؤدي إلى احتراف حقيقي في تنفيذ أنشطة المنظمة ، (أسماعيل ، 2018 : 18) .</p>	<p>2 المقدرات الجوهرية</p>	
<p>هو الطموح والاتجاه المستقبلي الذي تحاول المنظمة بناءه بناءً على قدرتها مستندةً على معرفة ظروفها الداخلية ومحاولة فهم الظروف الخارجية، (هنية ، 2016 : 18) .</p>	<p>3 وضوح الرؤية</p>	
<p>هي النتائج النهائية التي تطمح المنظمات تحقيقها مستقبلاً وتخص المنظمة بأكملها، اذ تسعى المنظمات إلى تحقيق النتائج النهائية من خلال الأنشطة و المهام و الإجراءات التي تقوم بها، ولا شك أن كل منظمة مهما كان حجمها صغيرة أو كبيرة ، وأياً كان طبيعة أنشطتها سواء كانت خدمية أو ربحية، لا بد أن يكون لها هدف أو مجموعة أهداف تتضمن في محتواها النتائج التي تريد المنظمة الوصول إليها، (AbuRadi,2013 : 31) .</p>	<p>4 اختيار الأهداف الاستراتيجية</p>	
<p>يقصد بها عملية اتخاذ و صنع القرارات داخل المنظمة من قبل فريق العمل مجتمعاً بأسلوب يقود كل أعضاء الفريق إلى النجاح الجماعي، اذ يلتزم أعضاء الفريق جميعاً باتخاذ قرارات جريئة بشكل جماعي و بطرق مدروسة، اذ تتسم القرارات المتخذة بصفة جماعية إلى أن تكون أقل تحفظاً وأكثر ثقة و دقة مقارنةً بالقرارات الفردية ، (حمدان ، 2019 : 21) .</p>	<p>5 المسؤولية المشتركة</p>	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات المذكورة .

سادساً : فرضيات الدراسة

من أجل تحقيق الهدف من الدراسة بوجود أثر للتمكين الإداري في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية في المديرية عينة الدراسة ينبغي اثبات صحة الفرضيات التي اعتمدها الدراسة الحالية، وتقسّم الى فرضيتين اساسيتين يتفرع عن كل منهما خمس فرضيات فرعية وعلى الشكل التالي :

1- الفرضية الرئيسة الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التمكين الإداري و خفة الحركة الاستراتيجية، وتتفرع منها الفرضيات الثانوية الخمسة على الشكل التالي :

- أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائياً بين (الاتصالات ومشاركة المعلومات) وخفة الحركة الاستراتيجية.
- ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائياً بين (التحفيز) وخفة الحركة الاستراتيجية.
- ت- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائياً بين (فرق العمل) وخفة الحركة الاستراتيجية.
- ث- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائياً بين (تفويض السلطة) وخفة الحركة الاستراتيجية.
- ج- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائياً بين (التدريب) وخفة الحركة الاستراتيجية.

2_ الفرضية الرئيسة الثانية : يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لمتغير التمكين الاداري في خفة الحركة الاستراتيجية، وتتفرع منها الفرضيات الثانوية الثلاثة الآتية :

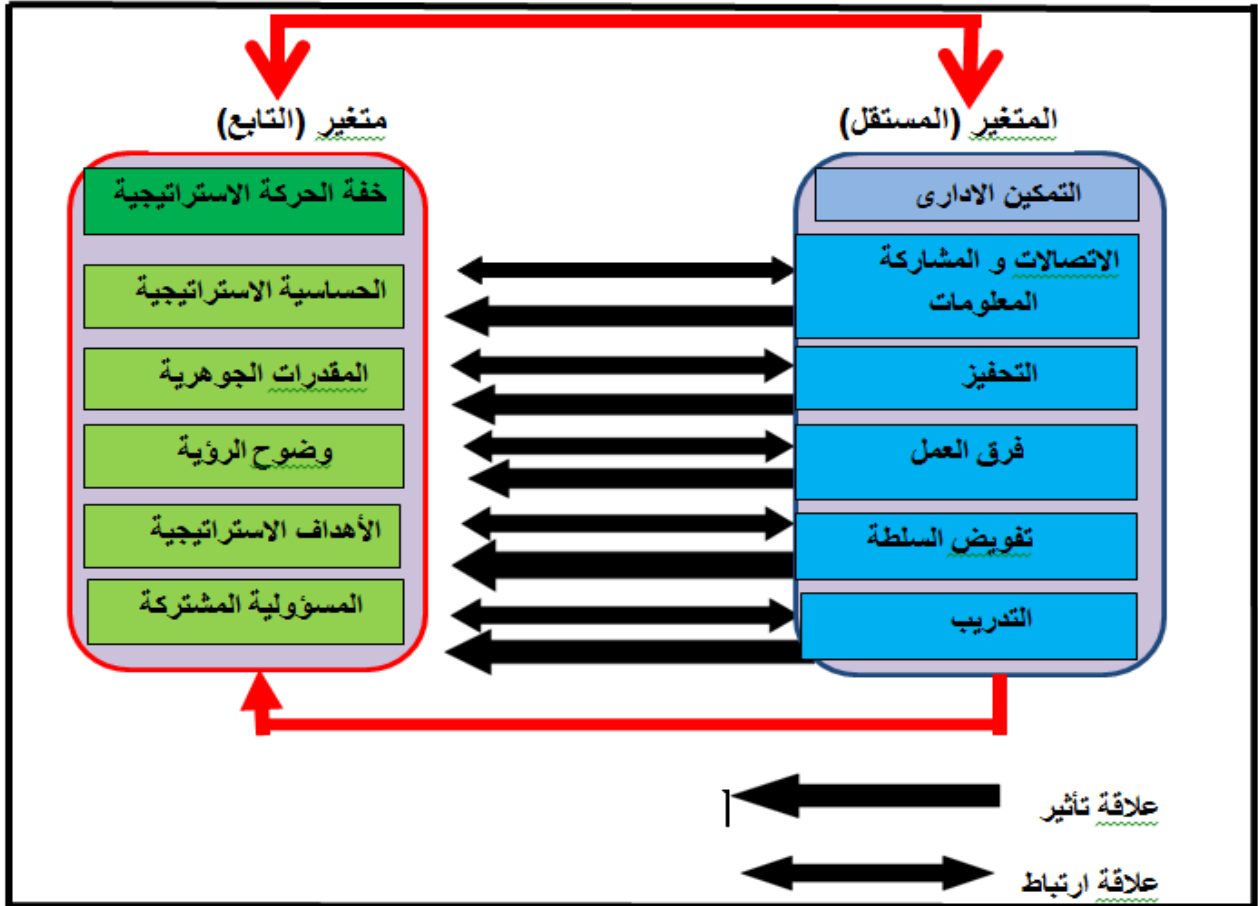
- أ- يوجد تأثير ذي دلالة معنوية احصائياً لبعده (الاتصالات ومشاركة المعلومات) في خفة الحركة الاستراتيجية .
- ب- يوجد تأثير ذي دلالة معنوية احصائياً لبعده (التحفيز) في خفة الحركة الاستراتيجية.
- ت- يوجد تأثير ذي دلالة معنوية احصائياً لبعده (فرق العمل) في خفة الحركة الاستراتيجية.
- ث- يوجد تأثير ذي دلالة معنوية احصائياً لبعده (تفويض السلطة) في خفة الحركة الاستراتيجية.
- ج- يوجد تأثير ذي دلالة معنوية احصائياً لبعده (التدريب) في خفة الحركة الاستراتيجية.

سابعاً : المخطط الفرضي للدراسة

بالاعتماد على الاطار الفكري لأدبيات التمكين الاداري و في ضوء مشكلة الدراسة واهدافها تستوجب المنهجية تصميم مخطط افتراضي يتحدد من خلاله اهم علاقات الارتباط و التأثير بين المتغيرين الرئيسين، المتغير المستقل (التمكين الاداري) والمتغير المعتمد (خفة الحركة الاستراتيجية)، المخطط الفرضي للدراسة على الاساس النظري الذي سيتناول متغيرات الدراسة (التمكين الاداري، خفة الحركة الاستراتيجية) .

وتشمل متغيرات الدراسة :-

- 1- **المتغير المستقل:** يتمثل بمتغير التمكين الاداري والذي يقاس من خلال خمسة أبعاد والتي هي ((الاتصالات ومشاركة بالمعلومات، التحفيز، فرق العمل، تفويض السلطة، التدريب) .
- 2- **المتغير التابع:** يمثلته متغير خفة الحركة الاستراتيجية ويقاس بخمسة ابعاد ايضاً وهي (الحساسية الاستراتيجية ، المقدرات الجوهرية ، وضوح الرؤية، اختيار الاهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة)، و يوضح الشكل (1) المخطط الدراسة الفرضي وكما يلي :



شكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: من اعداد الباحث

ثامناً: حدود الدراسة

يُعد تحديد حدود الدراسة أمراً ضرورياً لأي دراسة علمية ضمن تخصص معين، إذ من الضروري تشخيص (الحدود البشرية ، والحدود المكانية ، والحدود الزمنية) المناسبة لهذه الدراسة وعلى الشكل التالي :

1- الحدود المكانية :

أجريت الدراسة الحالية في (مديرية الاستخبارات ومكافحة الإرهاب في محافظة واسط) وشملت مقر المديرية وكافة الأقسام والشعب والوحدات في مركز المحافظة والاقضية والنواحي ضمن الحدود الإدارية للمحافظة وتم توزيع استمارة الاستبيان على جميع افراد المجتمع المتمثل بالقادة (الضباط) في المديرية المدروسة بهدف تحديد نقاط أهمية الدراسة ومعالجة بعض نقاط الضعف في المديرية عينة الدراسة .

2- الحدود البشرية :

تجري الدراسة الحالية اختبار فرضياتها على القادة العاملين في المديرية عينة الدراسة وهم جميعاً من الضباط و برتب مختلفة تبدأ من (ملازم اول - لواء) حسب ملاك المديرية اثناء اجراء الدراسة، ويشغل هؤلاء القادة عدت مناصب في المديرية مجتمع الدراسة وبدرجات متعددة تتضمن (مدير مديرية، معاون مدير، مدير قسم، مدير شعبة، ضابط وحدة، غيرها) .

تاسعاً : منهج الدراسة

يُعد منهج الدراسة دليلاً لتوجيه الباحث من خلال عملية الدراسة العلمية و وضع خطط لجمع المعلومات وتحديد الأدوات والموارد التي يمكن عن طريقها توضيح متطلباتها البحثية المرجوة بطريقة سهلة ومتسقة و نظامية. و من أجل تلبية متطلبات الدراسة الحالية والأهداف المأمولة منها ، تم اعتماد أسلوب المنهج الوصفي التحليلي لتعريف المشكلة وتأطير أبعادها من خلال استمارة استبيان تضمنت متغيرات الدراسة بهدف الوصول إلى معرفة طبيعة العلاقة بين المتغيرات الرئيسية والمتغيرات الفرعية للدراسة الحالية وأثر هذه العلاقة عن طريق جمع البيانات و المعلومات ذات الصلة من المديرية عينة الدراسة.

عاشراً : مجتمع الدراسة

يُعد وصف مجتمع الدراسة شيئاً ضرورياً للجانب الميداني للدراسة، لأن نتائج الدراسة على المديرية عينة الدراسة يمكن تعميمها على باقي على المديريات المتشابهة معها في التنظيم والهيكلية والظروف، و بالتالي من الضروري تحديد تعريف واضح لمجتمع الدراسة وتوضيح مبررات اختياره، وتتضمن هذه الفقرة مجموعة من النقاط وهي :

1- نبذة تعريفية مختصرة عن مديرية الاستخبارات ومكافحة الإرهاب في محافظة واسط :

وهي إحدى المديريات التابعة للمديرية العامة للاستخبارات ومكافحة الإرهاب والتي تُعد أهم مكونات وكالة الاستخبارات والتحقيقات الاتحادية، والتي تكون جميعها من تشكيلات وزارة الداخلية، تأسست المديرية بعد سقوط النظام السابق بعد سنة (2003)، كأحد توابع المديرية العامة للاستخبارات و مكافحة الإرهاب، وكانت تحت مسمى (مديرية المعلومات والتحقيقات الوطنية في واسط) ثم تم تغييره الى المسمى الحالي وتُعد مديريات الاستخبارات ومكافحة الإرهاب في المحافظات كافة العمود الفقري لوكالة الاستخبارات والتحقيقات الاتحادية وبالذات بعد اندماجها مع مديرية مكافحة الإرهاب سنة (2014)، وتفرعت منها عدت مديريات تابعة لنفس الوكالة واهمها مديريات (مديرية التقنيات والمعلوماتية في محافظة واسط) وكذلك (مديرية مكافحة الجريمة المنظمة في محافظة واسط)، وتُعد جهاز استخباراتي متطور يتميز بامتلاكه نخبة من الكوادر المهنية ذات الخبرة في مجال العمل الاستخباري الميداني ، فضلاً عن امتلاكها مختلف التخصصات العلمية والفنية ضمن ملاكها .

ان للمديرية عينة الدراسة دوراً كبيراً في استتباب الامن في المحافظة من خلال امتلاكها للمعلومات الأمنية وتزويد بقية الأجهزة الأمنية في المحافظة بهذه المعلومات، بهدف اتخاذ التدابير الاحترازية لمنع العمليات الإرهابية و الاجرامية وكذلك القاء القبض على المتهمين والمطلوبين للعدالة سواء الواقعة أفعالهم تحت احكام قانون مكافحة الإرهاب لسنة (2005) او بقية القوانين العقابية الأخرى .

رسالتها : تستمد المديرية رسالتها من رسالة وكالة الاستخبارات والمتضمنة (ضمان بيئة آمنة في مكافحة الإرهاب والجريمة المديرية من خلال تطوير الجهد الاستخباري والتحقيقي والتقني ، والعمل بصمت من أجل أمن المواطن ، وتثمين الشجاعة و الإخلاص والنزاهة التي يتحلى بها العاملين في اقسام وشعب المديرية ، ومن خلال الابتعاد عن أي توجه حزبي أو طائفي أو عنصري ويكون (الولاء للعراق فقط) .

القيم : تُعد القيم التي تؤمن بها المديرية مستمدة من الدين الإسلامي الحنيف، والقيم العربية الأصيلة التي تتفخر بها المديرية، وتسعى على الالتزام بها واطهارها وتعزيزها عند القيام بواجباتها اليومية وتلك القيم هي (الشجاعة والتضحية والاحترام والنزاهة والعدالة والصدق) .

2- مبررات اختيار مجتمع الدراسة

من المسلم به ان القطاع الأمني في العراق يشهد تندياً متفاوتاً في السنوات الماضية مقارنةً بالدول الأخرى، وهناك حاجة ملحة تستوجب من الأجهزة الامنية تبني الطرق والاستراتيجيات التي تسمح له بالتقدم والتطور، وقد دلت على ذلك العديد من التقارير والنتائج المتعلقة بتقييم قطاع الأمن العربي والعالمي ، فضلاً عن الأهمية الأمنية للعمل الاستخباراتي في مجال الأمن ، اذ ان الغية من الجهد الاستخباري هو العمل على توفير الأمن بأقل جهد و أقل كلفة مادية، اذ ان أسلوب الحرب المباشرة مع المجاميع الإرهابية او الاجرامية اصبح قديم وعديم الجدوى

ومكلف جداً لان طريقة المعارك او الصدام المباشر اصبح نادر الحدوث وبالذات مع قيام تلك المجاميع باستخدام أسلوب حرب الشوارع، وأيضا تطورها المستمر والمخيف وبالذات على الصعيد التكنولوجي والمعلوماتي والاستخباري ومنها التجنيد واتخاذها العاطفة الدينية كوسيلة قوية لكسب العناصر الجديدة لها، لذلك بدأت الدول المتقدمة بالاعتماد على الجهد الاستخباري في القضاء على تلك المجاميع الضالة، الأمر الذي شجع الباحث لإجراء هذا الدراسة كمساهمة متواضعة في تشخيص وتقييم الجوانب السلبية وتحفيز الجوانب الإيجابية، متأملاً ان يؤثر على أداء المديرية عينة الدراسة واعتبارها إنموذجاً للمديريات المشابهة لها من حيث العمل والواجبات.

3- وصف مجتمع او عينة الدراسة

تتضمن العينة اختيار جزءاً أو إنموذجاً من الافراد العاملين في المجتمع المعني بالدراسة، وتكون ممثلة له وتحمل خصائصه المشتركة ، ويحل هذا الإنموذج أو الجزء محل دراسة جميع الوحدات ومفردات المجتمع الأصلية. اذ يُعرّف المجتمع : بأنه كافة المفردات والعناصر التي لها خاصية مشتركة أو صفة من صفات الدراسة، وفي دراستنا الحالية لم يتم تحديد عينة للدراسة بل تم اعتماد كافة افراد المجتمع من القادة العاملين في المديرية وذلك لقلة عددهم والبالغ (91) فرداً اشتملت على جميع الضباط باختلاف رتبهم كونهم يمثلون القادة العاملين في مديرية الاستخبارات ومكافحة الإرهاب في محافظة واسط. وبذلك قام الباحث بتوزيع (91) استمارة استبانة كان الراجع منها (91) استبانة، وبنسبة الاسترجاع قد بلغت (100%)، و ان عدد الاستبانات التي تم توزيعها مطابق للعدد الكلي للضباط في مختلف اقسام المديرية أعلاه، وبعد تفحص الاستبانات المسترجعة تبين صلاحياتها جميعاً للتحليل .

حادبي عاشر : وصف السمات الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة

يمكن توضيح نتائج خصائص أفراد مجتمع الدراسة كما مبين في الجدول (4) وعلى النحو التالي:

الجدول (4) وصف مجتمع الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	المعلومات الشخصية	
% 100	91	ذكر	النوع الاجتماعي
% 0	0	انثى	
% 100	91	المجموع	
% 6	5	30-20	الفئات العمرية
% 60	55	40 - 31	
% 31	28	50 - 41	
% 3	3	50 فأكثر	
% 100	91	المجموع	
% 8	7	اعدادية	التحصيل العلمي
% 8	7	دبلوم	
% 81	74	بكالوريوس	
%1	1	ماجستير	
%2	2	دكتوراه	
% 100	91	المجموع	
% 0	0	5 سنوات قافل	سنوات الخدمة الوظيفية
% 9	8	10 - 6	
% 56	51	15 - 11	
% 20	18	20 - 16	
% 5	5	25 - 21	
% 6	6	30 - 26	
% 3	3	31 فأكثر	
% 100	91	المجموع	
% 1	1	مدير مديرية	المنصب الوظيفي الحالي
% 1	1	معاون مدير	
% 13	12	مدير قسم	
% 41	37	مدير شعبة	
%21	19	ضابط وحدة	
%23	21	غيرها	
% 100	91	المجموع	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبانة

و نلاحظ من الجدول (4) ان نتائج خصائص أفراد مجتمع الدراسة كالآتي:

1- توزيع أفراد عينة حسب النوع الاجتماعي (الجنس):

أظهرت النتائج الإحصائية في الجدول (4) أن جميع أفراد مجتمع الدراسة هم من الذكور، إذ بلغت نسبتهم (100%) أي جميع أفراد المجتمع الذين يبلغ عددهم (91) فرداً من الرجال، وان نسبة الاناث بلغت (0%) أي

انعدام وجود العنصر النسوي، مما يعني اعتماد المديرية المبحوثة على عنصر الرجال في إدارة عملها ضمن الاقسام المختلفة في المديرية عينة الدراسة .

2- توزيع أفراد مجتمع الدراسة بحسب الفئات العمرية:

توضح النتائج الاحصائية الواردة في الجدول (4) ان أكبر نسبة من افراد مجتمع الدراسة تقع اعمارهم ضمن الفئة العمرية (31 – 40 سنة) اذ بلغ عدد افراد هذه الفئة (55) فرداً، أي ما يعادل (60%) من افراد مجتمع الدراسة، وتلتها الفئة العمرية (41- 50 سنة) والتي بلغ عدد افرادها (28) فرداً، أي ما يعادل (31%) من افراد مجتمع الدراسة، يليها بالمرتبة الثالثة الفئة العمرية (20- 30 سنة) والتي بلغ عدد افرادها (5) افراد فقط، أي ما يعادل (6%) من افراد مجتمع الدراسة، أما الفئة العمرية (51-فأكثر) نسبة (3%) أي ما يعادل (3) من افراد مجتمع الدراسة، ما يعني ان غالبية افراد المجتمع هم من الفئة الشبابية .

3- توزيع أفراد مجتمع الدراسة بحسب التحصيل العلمي:

إنّ اغلب افراد المجتمع هم من حملت شهادة البكالوريوس اذ بلغ عددهم (74) فرداً، أي ما يعادل (81%) من افراد مجتمع الدراسة، يليهم حملت شهادة الدبلوم اذ بلغ عددهم (7) افراد، أي ما يعادل (8%) من افراد مجتمع الدراسة، بعدها جاء حملت شهادة الاعدادية اذ بلغ عددهم (7) افراد ايضاً، أي ما يعادل (8%) من افراد مجتمع الدراسة، ويليهم حملت شهادة الدكتوراه بنسبة (2%) اذ كان يحمل هذه الشهادة (2) فقط من افراد مجتمع الدراسة، وكذلك نسبة (1%) تمثل حملت شهادة الماجستير اذا ان كان فردا (1) فقط حاصل على هذه الشهادة، وكانت نسبة حملت شهادة الدبلوم العالي (0%) لعدم وجود من يحمل هذه الشهادة من افراد مجتمع الدراسة.

4- توزيع أفراد مجتمع الدراسة بحسب عدد سنوات الخدمة الوظيفية:

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (4) ان نسبة (56%) هي اكبر نسبة من أفراد مجتمع الدراسة لديهم سنوات الخدمة وظيفية ما بين (11 - 15) سنة، والبالغ عددهم (51) من أفراد مجتمع الدراسة، وتليها نسبة (20%) من أفراد مجتمع الدراسة لديهم سنوات الخدمة وظيفية ما بين (16-20) سنة، والبالغ عددهم (18) فرداً، أما نسبة (9%) فتمثلت أفراد مجتمع الدراسة ممن لديهم سنوات الخدمة وظيفية ما بين (6-10) سنوات، والبالغ عددهم (8) افراد فقط من افراد المجتمع ،أما نسبة (6%) فتمثلت أفراد مجتمع الدراسة ممن لديهم سنوات الخدمة وظيفية ما بين (26-30) سنة، والبالغ عددهم (6) افراد فقط من افراد المجتمع، ويليهما الافراد الذين لديهم سنوات الخدمة وظيفية ما بين (21-25) سنة بنسبة (5%) اذ بالغ عددهم (5) افراد فقط من افراد مجتمع الدراسة، وتلتها نسبة (3%) لأفراد مجتمع الدراسة ممن لديهم سنوات خدمة وظيفية ما بين (31-فأكثر)، والبالغ عددهم (3) افراد، وانعدمت فئة سنوات الخدمة الوظيفية (1 – 5) ضمن افراد مجتمع الدراسة، مما يدل أن معظم أفراد مجتمع الدراسة يمتلكون خبرة جيدة في مجال العمل الأمني والاستخباري ومن فئة الشباب للإفادة من طاقاتهم .

5- توزيع أفراد مجتمع الدراسة بحسب المنصب الوظيفي الحالي :

تمثل النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (4) الى ان معظم افراد مجتمع الدراسة هم من مدراء الشعب من الضباط في المديرية، اذ بلغت نسبتهم (41 %) والذين بلغ عددهم (37) فرداً فقط من افراد مجتمع الدراسة، ثم تلاهم الفئة المصنفة تحت مسمى (غيرها) من مناصب متنوعة وغير مدرجه في هيكلية المديرية يشغلها عددا من الضباط، كضباط المكاتب و التحقيق والمفازز وبدلاء مدراء الشعب او الوحدات و بنسبة (23 %) اذ بلغ عددهم (21) فرداً من افراد مجتمع الدراسة، تلاهم مدراء الوحدات بنسبة (21 %) اذ بلغ عددهم (19) فرداً فقط من افراد مجتمع الدراسة، ويليهم مدراء الاقسام بنسبة (13 %) اذ بلغ عددهم (12) فرداً فقط من افراد مجتمع الدراسة ، و يوجد مدير مديرية واحد فقط وبنسبة (1 %)، وكذلك فرداً واحد فقط من افراد المجتمع يشغل منصب معاون مدير وبنسبة (1 %) أيضاً، ومن الجدير بالذكر ان هيكلية المديرية غير مستقرة وتتميز بكثرة تغييرها وتعديلها واستحداث اقسام او شعب جديدة وحذف أخرى .

ثاني عشر: مصادر جمع المعلومات وتحليل البيانات وأساليبها**1- الجانب النظري :**

اعتمد الباحث في اعداد واستيعاب الجانب النظري للدراسة على ما متوفر من الكتب والمجلات الاكاديمية والدوريات المحكمة و رسائل الماجستير و اطاريح الدكتوراه الجامعية، العربية منها والأجنبية، فضلاً عن شبكة المعلومات العالمية (الانترنت)، لغرض الاطلاع على احدث المعلومات الخاصة بموضوع الدراسة لغرض الوصول الى هيكلية اطار علمي واضح يستهدف وضع معالجة لمشكلة الدراسة .

2- الجانب العملي :

اعتمد الباحث بشكل أساسي على الاستبانة الموضحة بصورة اساسية في الملحق رقم (3)، ولغرض التأكد من مدى دقة الاستبانة تم عرض الإنموذج الاولي على مجموعة من السادة المحكمين من تخصص إدارة الاعمال في الجامعات العراقية و العربية كما هو مبين في الملحق رقم (1) والاخذ بأرائهم وملاحظاتهم على فقراتها ومدى دقة واكتمال و وضوح وقدرة هذه الفقرات على قياس متغيرات الدراسة، وتتكون الاستبانة من ثلاثة محاور، المحور الأول يتعلق بالمعلومات التعريفية للشخص المجيب (معلومات عامة) على فقرات الاستبانة مثل (النوع الاجتماعي، الفئات العمرية، التحصيل العلمي، سنوات الخدمة الوظيفية، المنصب الوظيفي). بينما اختص المحوران الثاني و الثالث بأبعاد متغيرات الدراسة الحالي وكان المحور الثاني خاص بالتمكين الإداري وابعاده وضم (25) فقرة، اما المحور الثالث أختص بخفة الحركة الاستراتيجية وابعادها واحتوى على (25) فقرة ايضاً، وكما هو مبيناً بالتفصيل بالملحق (3) .

ثالث عشر : الأدوات والوسائل والطرق الإحصائية المستخدمة:

من أجل تحليل البيانات ومعالجتها واختبار صحة فرضيات الدراسة، اعتمد الباحث على استخدام عدة طرق إحصائية متوفرة في البرامج الحاسوبية (Microsoft Excel , SPSS V.232010, AMOS v.23) وبما يتناسب مع طبيعة البيانات المجمعة وملائمتها لها، وعلى هذا الأساس فإن الدراسة الحالية تتطلب الأدوات الآتية :

1 - أدوات التحليل و المعالجة الإحصائية :

تم استخدام مجموعة من الأدوات التحليلية الإحصائية بسبب اعتمادها بشكل واسع للتحليل والمعالجة واختبار الفرضيات في الدراسات السابقة وفيما يلي أهم هذه الأدوات :

- أ- اختبار التوزيع الطبيعي (غولموغوروف - سميرنوف) : لتحديد الاعتدال في توزيع البيانات بهدف تحديد أدوات التحليل المناسبة في اختبار الفرضيات .
- ب- التحليل العاملي التوكيدي : لتأكيد الصدق البنائي للمقاييس وضمان ملائمتها لمبانيها النظرية .
- ت- اختبار كرونباخ ألفا: يستخدم لقياس معامل الثبات للمقاييس المعتمدة .

2- الأدوات الإحصائية الوصفية، وتتمثل بالآتي :

- أ- الوسط الحسابي (Mean): لتحديد معدل استجابة أفراد المجتمع لمتغيرات الدراسة، لأن استخدام الوسط الحسابي يوضح لنا مستوى إجابات المجتمع على متغيرات الدراسة .
- ب- الانحراف المعياري: لقياس مستوى التشتت لقيم الإجابات عن الوسط الحسابي، و يستخدم المعرفة مستوى تشتت إجابات أفراد المجتمع المدروسة عن وسطها الحسابي .
- ت-معامل الاختلاف النسبي : لتحديد مدى تجانس اجابات العينة .
- ث-الأهمية النسبية: و هي النسبة التي تستخدم لتوضيح درجة أهمية استجابات مجتمع الدراسة على فقرات الاستبانة الموزعة عليهم ، و نستخرجها من ناتج قسمة الوسط الحسابي على عدد درجات المقياس مضروبة ب(100)، وبعدها تقارن نسبة الإجابة على مساحة المقياس مع مستويات الأهمية الأخرى لاستخراج درجة الأهمية .

3- الأدوات الإحصائية التحليلية :

- أ- معامل الارتباط بيرسون .
- ب- نمذجة المعادلة الهيكلية.

الفصل الثاني

الجانب النظري للدراسة

- المبحث الأول: التمكين الإداري .
- المبحث الثاني: خفة الحركة الاستراتيجية .
- المبحث الثالث: العلاقة بين متغيرات الدراسة .

الفصل الثاني

المبحث الأول

التمكين الإداري

توطئة :

يتميز العصر الحالي بالعديد من مظاهر التجديد والبحث المتزايد عن الكفاءة و الابداع، اذ يعيش العالم المتقدم تطورات و تغيرات تتسم بأنها سريعة ومتلاحقة في كافة المجالات والقطاعات الحكومية، والصناعية، و الاعمال . ولاسيما مظاهر التكنولوجيا والعولمة، والتي أصبحت مهمة في جميع ميادين الحياة، اذ اصبح يطلق على هذا العصر تسمية العصر ما بعد الحداثة او (العصر الرقمي)، والتي اثرت بدورها وبشكل مباشر على جميع المنظمات . ولاسيما المنظمات الامنية، ومن اجل انشاء منظمة قوية تكون قادرة على الاستمرار وتحقيق النجاح و التميز المستدام، يجب إنَّ تمتلك ادارة موارد بشرية تكون قادرة على انجاح عمل و مهام الاجهزة الامنية وتوجيهها بالصورة الصحيحة، من خلال تدريب العاملين فيها وتمكينهم في اعمالهم، اذ مما لا شك فيه إنَّ تمكين العاملين يتصدر اولويات الادارة الحديثة لإدارة الموارد البشرية بالتعاون مع مدراء الأنشطة الوظيفية الاخرى في المنظمة، ويأتي ذلك عن طريق ابراز الدور المحوري للموارد البشرية كقوة تنافسية، تتزايد اهميتها النسبية على حساب الموارد المالية، و المادية، و التكنولوجيا، وذلك عن طريق التركيز على ما تقدمه الموارد البشرية للمنظمة، وليس من خلال ما تفعله من اجل اثراء قيمة المنظمة لدى العاملين. اذن فان مفهوم التمكين الإداري يُعد من المفاهيم المعاصرة المهمة التي ترتقي بالعنصر البشري في المنظمات الى مستويات راقية من التعاون، و روح الفريق، والثقة بالنفس، والتفكير المستقل، والكفاءة، و الابداع، وروح المبادرة .

أولاً - مفهوم التمكين الإداري :

1- مفهوم التمكين الإداري من حيث اللغة :

يعرف التمكين لغةً حسب ما ذكر في معجم لسان العرب بان "التمكين يعني القدرة و الاستطاعة"، يقال فلان ذو مكانة من السلطان اي تمكن، (ابن منظور، 1999 : 78). اما في المعجم الوسيط في مادة "مكن" فلان له لدى الناس مكانةً عظم قدره عندهم فهو مكين، و"مكن له في الشيء" اي جعل له عليه سلطاناً و (المكنه) تعني الاستطاعة، و الشدة، والقدرة، والقوة في اتمام الاعمال، (شقوره، 2015 : 12) . وجاء التمكين في اللغة الانجليزية كما ذكر في معجم "Webster's 1979" مرتبطاً بمفهوم التفويض اذ يتم تعريف كلمة التمكين (Empower to Give Sometimes Official Authority to The Freedom to do Something) بمعنى اعطاء الصلاحية او السلطة الرسمية او القوة القانونية او منح قوة لشخص ما احيانا لعمل شيء ما، (سالم، 2016 : 52). اما قاموس اكسفورد فأتى بصيغتين للتمكين، الاولى بصورة رسمية هي اعطاء القوة او السلطة لفعل شيء ما، والصيغة الثانية تعني اعطاء شخص معين سيطرة اوسع على حياته الخاصة او الوضع الذي هو فيه، (العامري، 2014 : 37) . ويرى (Salami and Saeidian, 2013 : 505) إنَّ هذه الكلمة تتضمن السلطة، والصلاحيات، حرية العمل في المنظمة، بمعنى نقل السلطة إلى العاملين في المستويات الدنيا لكي يكون لديهم

القدرة على تحديد قراراتهم، . وبحسب (شقوره، 2015 : 12) فان المعنى الفكري للتمكين يمكن تعريفه بأنه انعقاد اجتماع لنقل السلطة، ونشر الرقابة (اللامركزية)، اما المعنى العلمي للتمكين : و يعرف بأنه ايجاب، و قبول، و ممارسة، اي هو التنفيذ الفعلي لإعطاء العاملين حق التصرف و اتخاذ القرارات وتحملهم للمسؤولية، (اندراس و معاينة، 2008: 47) .

2 – مفهوم التمكين في الفكر الاداري :

تري(الغانمي، 2016: 42) حسب اقتراح (Robbins, 2005) أمكانية النظر إلى التمكين من خلال منظورين أساسيين وكما يلي :

أ-: المنظور الوظيفي او الاداري :

يتمحور هذا المنظور على فكرة المشاركة في السلطة بين المدير و العاملين، وذلك بتوسيع عدد أساليب الوصول إلى الفرص والمعلومات والموارد في المنظمة ، (Spreitzer, 2007 : 3) . كما يتضح أيضاً من خلال الاهتمام بتحويل الصلاحيات في اتخاذ القرارات التي تتطلب توفير نظم ملائمة تدعم التمكين مثل إنشاء فرق العمل و جعل نظام الرواتب والحوافز مرتبط بأداء العاملين، و ايضاً توفير التدريب اللازم (الطاني، 2008 : 242) . اذ يسعى هذا المنظور بفهم وتوضيح طبيعة العلاقة الناشئة بين المدير و العاملين قبل عملية منح التمكين و بعده من أجل اعطاء سلطة اتخاذ القرارات ذات الصلة إلى المستويات الدنيا في الهيكل التنظيمي للمنظمة (George, 2013:17) .

ثانياً: المنظور النفسي :

يعد التمكين من الجانب النفسي مفهوماً تحفيزياً يركز على الدافعية لدى العامل نحو الكفاءة والقدرة (Spreitzer, 2007 : 7) . اذ يشمل التمكين من هذا المنظور النفسي مفهوم التحفيز وبالتالي يهتم بعملية تحفيز العاملين عند تطبيق التمكين ، ولهذا يسمى هذا المنظور بالمفهوم المحفز. اذ تتأثر الحالة النفسية للعاملين بأساليب وإجراءات المدير المرتبطة بعملية التمكين. (Lee & Kah, 2001: 684)، أن التمكين النفسي يتم استخدامه في تحفيز مشاركة العاملين، إذ يعمل على دمج تصورات التحكم الشخصي، وإتباع نهج استباقي للتمكين من خلال الكفاءة الذاتية، مع الشعور بالانتماء للمجتمع والأهمية السببية فبزيادتها تزداد مساهمة العاملين، (Goncalves, etal ., 2013: 3) .

وحسب (Nazem & Ojghaz, 2014 : 341) فان هناك أربع روى لهذا المنظور وهي :

1- المعنى : هو جدوى العمل أو هدف منه، والذي يبين الغاية أو الارتباط الشخصي للعاملين بالعمل، اذ يعمل على اظهار الاتساق بين الاحتياجات الضرورية للعمل والقيم الخاصة بالعاملين، كسلوكهم اليومي، و المعتقدات التي يؤمنون بها .

2- المقدرة : يتمثل بإحساس العاملين انهم يمتلكون الصفات و المهارات الضرورية للقيام بمهام اعمالهم بصورة جيدة.

3- حق الإرادة الشخصية : تعني مقدار حرية التصرف و الاستقلالية في اتخاذ القرارات من قبل العاملين عند أنجاز اعمالهم ومقدار أيمانهم بان لهم تأثيراً واسعاً على النتائج الإدارية و الاستراتيجية و التشغيلية .

4- التأثير : يقصد به شعور العاملين النفسي حول استطاعتهم التأثير إدارياً و استراتيجياً على أسلوب عمل المنظمة التي يعملون بها ، ويمكن ايجاز أهم تعريفات التمكين الاداري حسب وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين حسب تسلسلها الزمني في كما هو مبين في الجدول رقم (5) الاتي:

الجدول (5) أهم تعريفات التمكين الاداري حسب وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين حسب تسلسلها الزمني.

ت	الباحث/ هـ	السنة	الصفحة	المفهوم
1	Holden	2001	575	هو الحرية و الاستقلالية في العمل، التي تجعل العمال قادرين على تأدية العمل الجماعي في خدمة المنظمة .
2	الكبيسي	2004	136	هو زيادة الاهتمام بالعاملين عن طريق منحهم صلاحيات اوسع، و اثناء كمية المعلومات المعطاة لهم، وزيادة فرص المبادرة والمبادأة لصنع و اتخاذ القرارات ومواجهة المشاكل التي تعيق اعمالهم .
3	Kanooni	2005	5	هو مشاركة، و تفويض الادارة للعاملين، و اعطائهم القوة لصنع القرارات واستغلال الفرص .
4	Yuki & Becker	2006	307	هو عملية تقليص البيروقراطية التي تعرقل جهود العاملين، وتوفير الموارد اللازمة للنجاح .
5	Evans	2008	305	هو اعطاء السلطة للعاملين من اجل القيام بكل ما هو ضروري لتلبية احتياجات العملاء .
6	Krajewski	2010	200	هو اعطاء فرق العمل في المستويات التنظيمية الأدنى المشكلة داخل المنظمة مسؤولية صنع القرارات ونتائجها، بدلاً من الإدارة .
7	Heizer	2011	419	توسيع وظائف العمال ومنحهم المسؤوليات والسلطة و اناطتها إلى المستويات الأدنى من المنظمة .
8	Gul ,et al.	2012	294	مشاركة العاملين في عملية صنع القرار المتعلقة بدور العمل التنظيمي، مما يتيح لهم استخدام الأفكار المبتكرة و الإبداعية لأداء جيد و تحقيق قيمة مضافة في المنظمة .
9	Ghosh	2013	65	هو عملية تخويل السلطة، والمسؤولية للعاملين في المستويات الادنى في الهيكل التنظيمي، وهو يعني انتقال السلطة من المديرين للعاملين .

10	Winkle,	2014	70	هو حاجة العاملين في المنظمة لاتخاذ المبادرة، وتبنيه المخاطر، وتحفيز عملية الابتكار لديه، وتعامله مع عدم اليقين .
11	حمادي، خلف	2016	114	هو منح اهمية للعاملين من خلال اشراكهم في عملية صنع القرارات بالإضافة الى اعطائهم السلطة، و المسؤولية، والثقة بالنفس عن طريق زيادة استقلاليتهم من خلال زيادة التدريب والمؤهلات اللازمة.
12	مهدي	2018	613	هو تعزيز دور الفرد في ممارسة القرارات الإدارية و مشاركته في عمليات صنع القرار وتحمله للمسؤولية و توفير كافة المتطلبات اللازمة لإنجاز العمل بكل كفاءة و فعالية عالية .
13	محمد حامد، سلامة	2019	607	يعرف التمكين اجرائيا : هو مقدار تمتع المديرين في المنظمة بالتمكين الاداري من توفير الثقة بالنفس لهم، والقناعة بما يمتلكونه من مقدرات معرفية تساعدهم في اتخاذ القرارات، واختيار النتائج التي يطمحون اليها .
14	Asiri, Al Sharqi	2020	160	تمكين العاملين بكل تفاصيل العملية الإدارية و تنمية قدراتهم و تأهيلهم وإشراكهم في صنع و اتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة و منحهم صلاحيات التحرك من خلالها و تعيينهم في المكان المناسب .
15	الرقب	2020	16	هو عملية ممارسة ادارية تحفيزية يتم عن طريقها منح السلطة والمسؤولية للعاملين في المنظمة من دون الرجوع للإدارة العليا، و اعطائهم الثقة، و الصلاحيات، و الحرية في التصرف في عملية اتخاذ القرارات، بغية تطوير الاداء في مواجهة المشكلات .
16	المالكي و الراوي	2020	96	هو تمكين كافة العناصر في المنظمة من عاملين، و قيادات عليا، و بنى تحتية، و امكانات، و موارد، و غيرها، اي انها متكونة من مجموعة من الانظمة والفعاليات المترابطة مع بعضها البعض وبصفة مؤثرة ومستمرة .
17	فلمبان، الشريف	2020	157	هو عملية إطلاق القوة الكامنة العاملين في المنظمة، وذلك من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ و صنع القرارات الخاصة، و مشاركة فرق العمل، و اكسابهم المزيد من المهارات والسلوكيات كالإبداع الاداري، من اجل الوصول الى اعلى مستويات الانتاج والجودة وتقليل الهدر .
18	Al- Sufyani & Al- Ameri	2021	578	هو بناء هيكل يهدف إلى تزويد العاملين بالسلطة اللازمة للعمل بشكل مستقل والاستجابة بسرعة وتلبية متطلبات العملاء المحتملة .

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات الواردة في الجدول.

يُعد موضوع التمكين الاداري موضع اهتمام عدداً كبيراً من الباحثين والكتاب، الا انهم اختلفوا في تحديد مفهوم معين له، على الرغم من اتفاقهم على مضمون التمكين الإداري، اذ يتركز هذا الاختلاف بحسب تصور كل باحث او كاتب للتمكين الإداري . (خزعل، 2010 : 36) اذ ان السبب الرئيس للاختلاف حول وضع تعريف مشترك للتمكين الاداري يرجع الى طبيعة النظام الهيكلي للمنظمات كونه الذي يواجه دائماً بيئات ديناميكية غير ثابتة تحتوي عدداً من الأنشطة والممارسات التي يمكن تفسيرها حسب اوجه مختلفة في هذا المنظور أيضاً، وكذلك يرجع سبب اختلاف وجهات نظر الباحثين حول التمكين الإداري حسب تعريفهم للأبعاد المختلفة استناداً للهدف او الغاية منه . (Ugboro & Obeng, 2000 : 249). ومع ذلك، فقد ثبت إن عملية التمكين الاداري معقدة، في الحالات التي يتم فيها ممارسة التمكين رسمياً و انها عملية طويلة الأمد تتطلب الصبر، كما من الغير مؤكد إن يتم ممارستها على أرض الواقع. بعد إعادة توزيع السلطة، من المحتمل إن يكون لها آثار هيكلية على المنظمة. ثم يتم اختبار التزام المنظمة بالتمكين وما تعنيه منه . (Jannok & Sangberg, 2020 : 3) .

وبناءً على ما تم ذكره من تعريفات ومفاهيم يعرف الباحث التمكين الاداري بأنه :

استراتيجية إدارية، يتم من خلالها منح العاملين درجة معينة من الاستقلالية حتى يتمكنوا من اتخاذ المبادرات والقرارات لحل المشكلات في العمل بأنفسهم، دون وجود رقابة مباشرة من الإدارة العليا وتساهم ايضاً في تشجيع العمل الجماعي، وبناء الثقة في قدراتهم ودمجهم في المنظمة و تعزيز الولاء التنظيمي .

ثانياً – مبادئ التمكين الإداري :

- تشير (قسايمه، 2019 : 11) وبالرجوع الى الأدبيات المتعلقة بالتمكين الاداري إلى سبعة مبادئ والتي تُعد اساسيات التمكين الاداري ، والتي يطلق عليها تسمية مبادئ (Stirr, 2003) و المقتبسة من الحروف الأولى من كلمة (Empower) و هي بالشكل التالي :
- 1- (E - Education) **التعليم**: وهو ما يعني إن كل فرد في المنظمة يحتاج إلى التعليم، الشيء الذي يزيد من فاعلية العاملين في المنظمة، و كذلك يعمل على زيادة فرص النجاح فيها .
 - 2- (M- Motivation) **الدافعية** : أي التركيز على خلق الحافز للعاملين عن طريق إقناعهم بفكرة التمكين، و ابراز دورهم الحيوي في نجاح المنظمة .
 - 3- (P - Purpose) **تحديد الهدف**: يقصد به افهام العاملين للأهداف، وايضا ايضاح مبادئ المنظمة و فلسفتها.
 - 4- (O - Ownership) **الاحساس بالملكية**: أي إن يحس العاملين إن المنظمة هي ملكهم بمعنى ما، ويتحقق ذلك نتيجة تمكينهم. و يقترح (Stirr) معادلة للتمكين الإداري متكونة من ثلاثة أحرف يطلق عليه (3As) تتمثل بالأحرف الأولى لعناصر المعادلة والتي هي :-
السلطة + المسائلة = الإنجاز

Authority + Accountability = Achievement

لذلك و من اجل تحقيق الإنجاز، يجب على الإدارة والعاملين في المنظمة تقبل المسؤولية عن قراراتهم و افعالهم، وقد تكون المسؤولية ممتعة للعاملين في حال تم تشجيعهم وحثهم على التعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم للإدارة العليا، و اذا كان أيضا يسمح لهم بممارسة سلطاتهم على أعمالهم . (نداء، 20019 : 38) .

5- (W - Willingness to change) الرغبة في التغيير : إنّ توجد عند العاملين رغبة في ترقية المنظمة

للأفضل، اذ يمكن من خلال نتائج التمكين، إنّ تستخدم المنظمة الطرق الحديثة في انجاز اعمالها، واذ لم تقم الادارة العليا والوسطى بتشجيع التغيير، فان وسائل الاداء ستؤدي الى الفشل .

6- (E- Ego Elimination) إنكار الذات : هذا حتى لو كان ينطبق على العاملين بصورة عامة فيجب إنّ ينطبق

بصورة اخص على المديرين الذين من المفترض إنّ يتحلوا بصفة نكران الذات لصالح المنظمة التي يعملون بها.

7- (R - Respect) الاحترام : و يعني عدم التمييز بين العاملين لأي سبب كان، وذلك لأن انعدم الاحترام يؤدي

الى فشل جميع جهود التمكين الإداري .

ويرى الباحث إنّ العامل يقدم افضل ما لديه حين يرضى لا حين يؤمر، فمن المتعارف عليه إنّ لكل عامل (حقوق وعليه واجبات) المقصود بالرضا هنا حصوله على حقوقه قبل مطالبته بواجباته والتي اهمها تمتعه بالتقدير والاحترام و بثقة مدراءه به من خلال منحه شيء من الاستقلالية من قبلهم من خلال الثقة بقدراته، لذا يعتقد الباحث إنّ العامل قد يقترب من المثالية التي تتمناها أي منظمة، اذا كان مستقرا نفسيا، ويحظى بنوع من الترف الاخلاقي في التعامل معه .

ثالثاً - فوائد التمكين الإداري :

يُعد الاهتمام بمفهوم التمكين الإداري احد المتطلبات الأساسية و الحاسمة للمنظمات في وقتنا الحاضر، اذ برزت أهمية التمكين الإداري كمفهوم إداري حديث في ظل توجه المنظمات الى تطبيق وتبني المفاهيم الحديثة في الإدارة كمفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية، و مفهوم إدارة الجودة الشاملة، و باعتباره وسيلة فعالة في استثمار طاقة الموارد البشرية الموجودة و كذلك للتخلص من التعقيد في انجاز الأعمال و المهام و دعم الابتكار و الإبداع والتجديد الوظيفي، (كنعان ، 2007 : 32) . و ترى (طموس، 2015 : 18 - 19) إنّ المزايا التي يحققها التمكين الإداري يمكن النظر اليها من ثلاثة جوانب وعلى النحو الاتي :

1- جانب المنظمة :

أ- يساعد على تطوير مقدرات العاملين وإتاحة الفرص لهم للأبداع والابتكار لكونه يتيح لهم حرية في العمل الي يؤدونه و يشجعهم على المبادرة لتقديم أفكار إبداعية .

ب- يعزز من ولاء العاملين للمنظمة : فالعاملين الذين يتمتعون بالتمكين و يشعرون بالحرية في العمل، و يدركون إنّ تلك الحرية هي صورة للعلاقة الإيجابية والصحية بين الإدارة والعاملين، والتي بدورها تساعد على تحسين مستوى الولاء العاملين للمنظمة و مشاركتهم في العمل .

- ت-يساهم التمكين الإداري المنظمة في البرامج التي تستخدمها في عملية التطوير والتجديد: فالعامل الممكن يكون أكثر استعداداً للتغيير ويتصف بأنه أقل مقاومة للتغيير، إذ يُعد من أصعب المشاكل التي تتسبب بفشل مشاريع التغيير هي مقاومة العاملين للتغيير خوفاً من نتائج التغيير .
- ث- الوصول الى نتائج أداء جيدة من حيث الربحية و جودة الخدمة و حصة جيدة في السوق وسمعة المنظمة و الحصول على مؤشرات مالية أفضل بصورة عامة .
- ج- يساعد التمكين الاداري للمنظمة في زيادة قدرتها الإنتاجية: يسهم التمكين من خلال الدافعية التي يمنحها للعاملين في استنفار قدراتهم الداخلية و يمنحهم الثقة في تحمل المسؤولية إضافة إلى إثراء وظائفهم مما يسهم في ارتفاع مستوى القدرة الإنتاجية للمنظمة .
- ح- يُعتبر التمكين الإداري وسيلة فعالة و جديدة لتحويل المنظمة نحو مستقبل أكثر تنافسية و ذو تعقيد أكثر في أي حقبة زمنية سابقة ، كما أنه يجعل المنظمة تتصف بالمرونة الجيدة و تتمتع بقدرة جيدة على التعلم و التأقلم من أجل اللحاق بالمنافسة و تلبية رغبات العملاء و الحفاظ على حصتها في السوق و السعي الى توسيعها.

2- جانب العامل :

- إنّ اعتماد المنظمة على مفهوم التمكين في سياساتها و أنشطتها ينعكس بشكل إيجابي في أداء العاملين فيها، و كما موضح في النقاط التالية :
- أ- تحقيق الانتماء: التمكين يساعد على تعزيز الانتماء الداخلي للعامل و يساعد أيضاً في زيادة انتماء العامل بالنسبة للمهام التي يؤديها و زيادة ارتباطه بالمنظمة و فريق العمل الذي ينتمي إليه، مما يؤدي إلى تحسين مستوى الإنتاجية و انخفاض التغيب عن العمل و انخفاض معدل دوران العمل .
- ب-المشاركة الفعالة: تتميز المشاركة الناتجة عن التمكين بمستوى عالٍ من الفعالية و المشاركة الإيجابية و التي تكون نتيجة من واقع انتماء الفرد و إحساسه بالمسؤولية نحو غايات و أهداف المنظمة.
- ت-تطوير مستوى أداء العامل: تُعد فكرة تحسين أداء العامل فكرة مهمة كقوة دافعة و نتيجة متحصلة من برامج التمكين المهمة .
- ث-زيادة مقاومة العاملين لضغوط التي تواجههم في العمل و تنمية احساسهم بالمسؤولية : اذا ما قمنا بتمكين العاملين، و وزدنا من صلاحياتهم و مشاركتهم في صنع القرار، زاد احساسهم بالمسؤولية عن اعملهم و واجباتهم، وازدادت مقاومتهم للضغوط التي تواجههم في العمل.
- ج-إدراك العامل لمعنى العمل: يدرك العامل الممكن قيمة العمل أكثر من غيره، و على وجه الخصوص عندما يشعر بسيطرته في مجريات و مهام العمل و يدرك قيمته الخاصة و دوره في التأثير على النتائج، و يحس أنه عنصر مهم له دور وله اسهامه الذي يصب في مصلحة المنظمة .

ح- تحقيق الرضا الوظيفي: الإحساس بحرية العمل والاستقلالية والمشاركة في العمل تُعد من العوامل التي تثمر عن زيادة الرضا و السعادة لدى العاملين .

خ- منح العمال مهام اكبر و العمل على تمكينهم واكسابهم شعور اكبر في انجاز و اتمام المهام الموكلة اليهم، (الهوازي، 2001: 87) .

د- منح العامل الأقرب إلى المشكلة مسؤولية كاملة وحرية التخلص من المشكلة لأنه أقرب و أكثر شخص له معرفه بها ويؤثر عليها، (Khawaldeh et al ., 2021: 2722) .

3- من جانب العملاء :

وترى (الغانمي، 2016: 19) إلى إنّ الزبائن يبدون رضاهم التام اذا ما تم التعامل معهم من خلال عاملين ذوي مستويات تمكين عالية اذ يستطيع هؤلاء العاملين التجاوب وتلبية رغبات العملاء بسرعة بناءً على مستوى التمكين الممنوح لهم ، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية و طردية بين رضا العميل و تمكين العاملين، فالتمكين يزيد امكانية العامل في التعامل بمستويات مرتفعة من المرونة والتكيف والفهم والاستجابة لمتطلبات الوظيفة مما يؤدي إلى السرعة في الأداء ونسب الإنجاز و جودة الخدمات المقدمة، و من خلال ما تم ذكره و استقراؤه يمكن القول إنّ عملية التمكين تنطلق من أهمية استثمار الموارد البشرية التي تعد أهم مورد استراتيجي، وان تبني استراتيجية التمكين تولد العديد من النتائج الإيجابية التي تنعكس في أداء العامل وإنتاجيته و تشجعه على التفكير و الإبداع و تقلل معدل دوران العمل، و يعمل على إنشاء منظمة متعلمة تستطيع التعامل مع تحديات المستقبل و تحقق منزلة تنافسية متميزة للمنظمة بين أقرانها. ويرى الباحث إنّ فوائد او أهمية او مزايا التمكين الإداري لا ينحصر تأثيرها الإيجابي على المنظمة والعاملين فقط بل يشمل المدراء بصورة خاصة لا يمكن تجاهلها لما لها من أثر مهم أيضا على النحو الاتي :

1- ان التمكين الإداري يطور إمكانيات المدير و يغير نظرة العاملين اتجاهه من مدير يأمر وينهي الى قائد مساهم فعال في تطوير المنظمة اذ يسهم التمكين بتركه لحب الانا او الذات و يغلب المصلحة العامة على مصلحته الخاصة والتي تُعد من أهم صفات القائد .

2- ان التمكين الإداري يوطد العلاقة بين المدير و العاملين بسبب الثقة التي يمنحها لهم من خلاله مما يزيد المحبة والألفة بينهم والامر الذي يكون له نتائج إيجابية على المنظمة ككل .

3- يزيل حاجز الخوف او الخجل لدى العاملين من المدير و يجعلهم يستشيرونه في كافة الأمور التي تواجههم ويستنيرون برأيه، بسبب إنّ التمكين الإداري الممنوح لهم يدل على إنّ المدير محب ناصح لهم و ليس متصيذا لأخطائهم .

4- تمكين المدراء من تشخيص العاملين الموهوبين و المتميزين وإتاحة الفرصة لهم لتخصيص المزيد من الوقت للمسائل الإدارية المهمة، (أبوردين، 2013: 48) .

5- يزيد من اطلاع وخبرة المدير على كافة الأمور اذ يستطيع متابعة كافة النتائج عن اعمال العاملين الممكنين وتقييمها بحيادية و دون ضغوط .

- 6- يقلل زخم العمل اليومي والروتيني عنه و يتيح له المجال للأبداع والابتكار والتفكير الاستراتيجي لخدمة المنظمة و تنمية وتطوير مهارته في الادارة .
- 7- تطوير طريقة تفكير القادة، وإتاحة المزيد من الوقت للتركيز على الأعمال الاستراتيجية وتطوير رؤى ومهام وأهداف المنظمة، (أبوردين، 2013: 48).
- 8- بناءً على النقاط أعلاه نستشف بان التمكين الإداري يؤهل المدير لمناصب اعلى و مسؤوليات اكبر وذلك للخبرة والفائدة الناتجة عن التمكين الإداري والنجاح المتحقق للمنظمة الامر الذي يدل على إدارته الناجحة للمنظمة أو المنصب السابق.

رابعاً- اهداف تطبيق التمكين الإداري في المنظمات:

اختلف الباحثون في تعريف الأهداف التي يمكن تحقيقها عن طريق التمكين الإداري من حيث الوصف دون الاختلاف من حيث النتيجة والهدف الرئيس لهذه الاستراتيجية، وقد يرجع الاختلاف في الوصف إلى الاختلاف في النظرة الى مفهوم التمكين الإداري على أنه استراتيجية إدارية أو فلسفة تنظيمية أو أيديولوجية تتبعها الإدارة. هناك مجموعة من الأهداف المراد تحقيقها من خلال تطبيق التمكين الإداري، وهي كما يلي: (اللوزي، 2010، 270) .

- 1- السعي على زيادة و تطوير جودة الخدمات المقدمة.
 - 2- تأكيد على فاعلية و كفاءة الأداء.
 - 3- اتمام الاعمال بالطريقة التي يرغب بها المستفيدون و ليس كما تريد الإدارة.
 - 4- القرار المتخذ سيكون له تأثير أكبر على المستفيدين.
 - 5- يساعد في إزالة القيود و البيروقراطية بصورة تسهم في سرعة الإنجاز .
 - 6- التطوير و التحسين المستمر .
 - 7- الاستجابة للتغيرات البيئية، (بن حمزة، 2020: 10) .
- وبحسب (الشلمة، 2009، 85) فان انتهاج التمكين الإداري من قبل المنظمة يكون من أجل تحقيق الأهداف التالية:
- 1- زيادة التأثير الفعال للعاملين و فرق العمل من خلال منحهم المزيد من الحرية في تنفيذ مهامهم.
 - 2- ان التمكين الاداري يركز على المقدرات الفعلية لدى العاملين في حل مشاكل و أزمات العمل.
 - 3- يهدف التمكين إلى الاستغلال الكامل للمهارات الموجودة في العاملين .
 - 4- التمكين يجعل العاملين أقل اعتماداً على الإدارة في إدارة أنشطتهم و يمنحهم صلاحيات كافية في مجال المشاركة في صنع واتخاذ القرار .
 - 5- التمكين الإداري يجعل العاملين مسؤولين عن نتائج أفعالهم وقراراتهم .

خامساً - أنواع وأشكال التمكين الإداري :

لقد ذكرت الأدبيات السابقة مناهج تحليلية عديدة لمفهوم التمكين الإداري تناغمت مع توجهات الباحثين، ومن خلال تلك الأطر التحليلية يمكن الاستنتاج إن أنواع أو أشكال التمكين الإداري تختلف باختلاف الآليات التي تتبناها الإدارة في جهودها الرامية إلى تنفيذ استراتيجيات التمكين هذا من جانب و استعداد العاملين لقبول تداعيات التمكين الإداري ونجاح أشكاله من جانب آخر (الملوك، 2002 : 31) . و اما (الزبيدي، 2015 : 24) فقد قسم عملية التمكين الإداري إلى ثلاثة أنواع :

1- التمكين الظاهري : يدل على قدرة العامل في اعطاء وجهة نظره وتوضيح رأيه في الأنشطة و الأعمال التي يؤديها، لمشاركته في صنع القرار التي تُعد المكونات الأساسية لعملية التمكين الظاهري .

2- التمكين السلوكي : يقصد به قدرة العاملين على العمل ضمن مجموعة بهدف حل المشكلات و تحديدها و تعريفها، و أيضا جمع البيانات المتعلقة بمشاكل العمل و المقترحات لحلها، ثم تعليم المهارات الجديدة للعاملين التي يمكن من خلالها انجاز العمل .

3- تمكين العمل المتعلق بالنتائج : و يتضمن قدرة العاملين على تحديد أسباب المشكلات وطرق حلها، و كذلك القدرة على إجراء تحسينات و تغييرات في أساليب تنفيذ عمل المنظمة. بطريقة تؤدي إلى زيادة كفاءة المنظمة.

ويضيف (غفوري، 2021: 510)، شكلاً رابعاً وهو **(التمكين القانوني)** حيث يستند هذا النوع من التمكين على

القوانين والأنظمة والتعليمات التي تكون معتمدة على أساس العدالة والمساواة .

اما (الزعي و الهزيمية، 2019 : 81) فيقسمون أنواع التمكين الى اربعة أنواع وهي :

1- التمكين من خلال المشاركة .

2- التمكين من خلال الادمج .

3- التمكين من خلال الالتزام .

4- التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية .

بينما قدم (عبه، 2018 : 20) التمكين في الشكلين التاليين :

1- التمكين الفردي : وهو عملية فردية و مستقلة تنتج عن الفرد ودوافعه ومقدار قدرته على التأثير في بيئة عمله، وما

لديه من الخيارات اللازمة لذلك بالإضافة إلى قدرته الكاملة لممارسة العمل المنوط به، و كذلك الدرجة العالية من الالتزام التي يحملها والتقاني لمنظمتها و عمله، مما يجعل امر تمكينه له شيئاً وارداً .

2- التمكين المنظمي : و هي الأنشطة التي تستخدمها المنظمة لخلق بيئة مشجعة للتمكين، أي خلق العوامل والأبعاد

التي تشجع على تمكين العاملين فيها و جعلهم قادرين على أداء العمل الصحيح في الموقف المناسب .

سادساً - دعائم ومقومات التمكين الإداري :

يرى (عمر، 2018 : 46 - 47) إنَّ عملية التمكين الإداري وما يتضمنها من تغييرات في الانظمة و الهيكل الهرمي للمنظمة تمثل تحدياً كبيراً يواجه المنظمة، مما يفرض عليها توفير مجموعة من المتطلبات و القدرات التي تدعم هذه العملية، يمكن ذكر بعضها على النحو التالي :

1- دعم الإدارة العليا لعملية التمكين : يجب في البداية إنَّ تكون الإدارة العليا على قناعة تامة بضرورة عملية

التمكين، كون الظروف المتغيرة في سوق المنافسة تحتم انتهاجه من قبل المنظمة لتستطيع المنافسة والتفوق لكي تكون داعمه بصورة جدية وفعالة له ، لذلك يتوجب على الإدارة العليا تبني فكرة التمكين ثم محاولة نقلها وزرعها في عقول العاملين، بغية الوصول بهم في النهاية إلى نقطة الاقتناع الكامل بضرورة التغيير الذي سيثمر نجاح عملية التمكين الإداري في المنظمة .

2- وضع المنظمة في خطتها مدة تكفي لتطبيق عملية التمكين الإداري بصورة كاملة: يجب ان يتم تطبيق عملية

التمكين بصورة استراتيجية وذلك لان عملية التمكين الإداري معروفة بأنها بطيئة نسبياً، اذ تتطلب تغييراً جذرياً في مواقف المديرين والعاملين في المنظمة، وايضا تتطلب تغييراً في ثقافة المنظمة. لا يحدث التغيير في مدة محدودة لان نقص الخبرة في اتخاذ القرار الجماعي يجعل العاملين يشكون في هذه الطريقة وقد يدفعهم إلى مقاومة التغيير.

3- تعزيز الثقة بين الإدارة و العاملين بصورة متبادلة: يقوم نجاح عملية التمكين الإداري على عامل مهم للغاية وهو

توفر ثقة متبادلة بين الإدارة العليا و العاملين في المستويات المتوسطة و الدنيا، إذ إنَّ عنصر الثقة هو دعم كبير لفكرة التمكين لأنها تجبر المدير على خلق بيئة داعمة للتمكين، وان يشجع العاملين عليه و إنَّ يثني على أي نجاحات يحققونها، و افهامهم إنَّ الخطأ هو فرصة للتعلم و تحسين الأداء في المستقبل، و ليس جريمة تستحق العقاب .

4- الالتزام الذاتي: تبين عملية التمكين وجود علاقة تعاقدية طوعية من قبل العاملين اتجاه الإدارة، وان القائد الحقيقي

هو الذي يحفز العاملين ويرسخ فيهم الدافع للالتزام برويته و يسمى ذلك (الالتزام الذاتي او الداخلي) .

5- المشاركة الفعالة: يستوجب على المنظمة لإنجاح عملية التمكين ان تتبنى مفهوم مشاركة المعلومات بين جميع

المستويات في المنظمة، و التركيز على الاتصالات من أعلى إلى أسفل، و اتباع الهياكل التنظيمية المرنة التي تميل إلى إنَّ تكون أفقية أكثر من التسلسل الهرمي، اذ عن خلاله يستطيع العاملين استيعاب عملية صنع القرار من قبل العاملين في المستويات الدنيا، اذ إنَّ العاملين الذين لديهم معلومات صحيحة و كاملة حول نتائج أدائهم الحالي سيضعون لأنفسهم مستويات أداء أعلى يسعون إلى تحقيقها في المستقبل .

6- الثقافة التنظيمية: تُعد من أهم العوامل التي تدعم او تعيق عملية التمكين في المنظمة لأنها توفر فهماً

افضل لمكونات المنظمة المعقدة التي بدورها تكون داعمة للتمكين، (الجناعي، 2021: 151) .

سابعاً – مراحل تطبيق التمكين الإداري في المنظمات :

يُعد التمكين الإداري عملية تغيير تامه لكافة سياسات المنظمة والمرافق والعاملين و ، اذ ان عملية التغيير هذه تمر بعدة مراحل وهي : (قوز، 2016: 16) .

- 1- **المرحلة الأولى (التهيئة المبدئية):** من خلال تهيئة البيئة التنظيمية الداعمة للتمكين و إزالة المعوقات التي تحول دون تنفيذه، اذ يتم تعريف العاملين بعملية التمكين و توضيح دور كل فرد منهم . و تتطلب هذه الخطوة قيادة تتسم بالقوة وذات معرفة واسعة بعملية التمكين الإداري للإجابة على الأسئلة التي تواجه العاملين .
- 2- **المرحلة الثانية(مرحلة وضع الأهداف و جدولتها زمنياً) :** تتطلب هذه المرحلة وجود القائد الذي يؤدي دور المنسق (منسق الفريق) اذ يقوم بجمع المعلومات من خلال الاستماع إلى جميع أعضاء الفريق و من كافة مرافق المنظمة و من ثم يقوم بتحليلها و يقدم المشورة و التوجيه المناسبين للعاملين في المنظمة حتى يكونوا على دراية بالأهداف والمشكلات التنظيمية المختلفة التي يواجهونها و يسعون لحلها.
- 3- **مرحلة الثالثة (مرحلة التسهيلات المادية في بيئة العمل):** تتبلور هذه المرحلة بتوفير السيولة و الدعم المالي الكافي لجعل برنامج التمكين حقيقة واقعة.
- 4- **المرحلة الرابعة (مرحلة التطوير):** هي المرحلة التي يتم فيها اعتماد آليات التنفيذ و التقييم و الرقابة و التطوير بحيث تعتمد فرق العمل على نفسها و تدعم و توجه الجهود و مهارات أعضائها نحو تحقيق الأهداف و وضع الحلول المناسبة للمشاكلات التي تواجههم .

ثامناً – أساليب التمكين الإداري :

اقترح (دافيس، 1993) نقلاً عن (النعمي، 2017: 13-14) عشر طرق لتطبيق عملية للتمكين الاداري العاملين ، وهي كالتالي:

- 1- **التمكين الإداري عن طريق منح العامل مسؤوليات :** من الضروري هنا إن تكون المسؤوليات الموكلة إلى العاملين تتصف بكونها واضحة و محددة .
- 2- **التمكين الاداري عن طريق منح العامل صلاحيات :** ان منح العامل مزيداً الصلاحيات يؤدي إلى زيادة دافعيته للعمل .
- 3- **التمكين الاداري عن طريق المعايير والأداء النموذجي :** يجب إن تضع الإدارة معايير لتحفيز العاملين وزيادة دافعيتهم ودعمهم للوصول إلى اعلى مستوى من إمكانياتهم .
- 4- **التمكين الإداري عن طريق التغذية الراجعة :** لكي تتمكن المنظمة من معرفة نقاط القوة والضعف داخل المنظمة وخارجها، و تقويتها وإصلاحها فلا بد من الاهتمام الواردة من خلال التغذية الراجعة .
- 5- **التمكين الإداري عن طريق التدريب والتطوير:** يوفر التدريب للعاملين الخبرة لمساعدتهم في أكمل المهام والواجبات المنوط بهم.
- 6- **التمكين الاداري عن طريق المعلومات والمعرفة :** لكي يستطيع العاملون أداء واجباتهم، يجب تزويدهم بالخبرة و المعلومات الضرورية للقيام بذلك .
- 7- **التمكين عن طريق الاهتمام والتقدير:** عندما يشعر العاملون بالتقدير، فإنه سيزيد من دافعيتهم لإنجاز المهام والواجبات الموكلة اليهم على اتم وجه.

- 8- التمكين عن طريق السماح بالفشل: هناك اعتقاد إنَّ الفشل غالباً ما يكون بداية للنجاح اذ يذكر إنَّ النجاح يسبق الفشل و من ثمَّ فإنَّ السماح للعامل بالمخاطرة و المجازفة يمكن إنَّ تقوده إلى التميز .
- 9- التمكين عن طريق منح العاملين الثقة: إنَّ منح الثقة للعامل يقلل من التفكير في الوظيفة و يعمل على توفير الوقت.
- 10- التمكين عن طريق الاحترام : الاحترام مشابه للتقدير و الاهتمام، لذا يزيد الاحترام أيضاً اهتمام العاملين بعملهم و من ثمَّ يؤدي الى نجاح عملية التمكين .

تاسعاً – معوقات و مشاكل تطبيق التمكين الإداري في المنظمات :

هناك العديد من المعوقات التي تحد من عملية التمكين الإداري للعاملين في المنظمات و تؤدي إلى تدني إبداعهم وابتكارهم و التزامهم بتنفيذ الأنظمة و التعليمات دون التفكير في تجديدها أو تطويرها، وهذا يؤدي إلى غياب المناخ الملائم لتمكينهم إدارياً. وفي هذا السياق، أبرزت العديد من الدراسات والأبحاث مجموعة من المشاكل و المعوقات التي تعرقل تطبيق التمكين الإداري و قد تؤدي إلى فشل المنظمات المختلفة في تنفيذ التمكين داخلها، و يمكن تصنيف هذه المعوقات على الشكل التالي، (الهم، 2018 : 334) :-

1- المعوقات البشرية (الشخصية) :

- هي المعوقات التي تتعلق بالمدير نفسه و تؤثر في شخصيته اذ تكون عقبه في تطبيق التمكين الإداري، و تتمثل في، (عطا الله، 2011 : 317 – 318) :-
- أ- عدم وجود ثقة متبادلة بين الإدارة العليا و العاملين من الناحية الإدارية .
 - ب- محاربة القيادات العليا لتطبيق التمكين الإداري مخافة سوء استخدام العاملين الممكنين للصلاحيات الممنوحة لهم او من خسارة القيادات لنفوذهم و السلطة التي يتمتعون بها.
 - ت- تزمّت المديرين بتطبيق القوانين و الارشادات التنظيمية دون إبداء أي مرونة في تطبيقها او تجديدها.
 - ث- قلة التعاون بين قيادات المنظمة على مختلف المستويات الادارية بسبب عدم الشعور بالأمن الوظيفي.
 - ج- تدني مستوى الدافعية للإبداع و الابتكار عند المديرين و العاملين، مما يسبب فشلاً في تطبيق التمكين الإداري .
 - ح- تركيز العاملين على نجاحهم الشخصي نتيجة انتشار الأنانية و الفردية على حساب نجاح المجموعة اي العمل الجماعي .
 - خ- وجود مخاوف لدى اغلب المديرين و العاملين من المجازفة او حدوث الخطأ.
 - د- ضعف العلاقات الإنسانية بين الإدارة العليا و القيادات الأخرى .
 - ذ- ارتفاع مستوى الصراع التنظيمي بين العاملين و انتشار النزاع عند قيامهم بالعمل الجماعي .
 - ر- رفض الإدارة العليا بأهمية للتمكين الإداري لعدم قناعتها به ، (الحسن، 2019 : 524) .
 - ز- مخاوف الإدارة العليا من فقدانها لسلطتها على العاملين ، (المطيري، 2019 : 34) .

2-المعوقات التنظيمية:

- هي المعوقات التي تتعلق بالمنظمة و طريقة عملها و كيفية الوصول الى اهدافها و مقدار توفير مناخ و ثقافة مناسبة للتمكين الإداري، و تتمثل في هرمية البناء التنظيمي و رتابته، و تعدد المستويات الادارية داخل المنظمة، (الحسن، 2019 : 524) .
- أ- عدم اتضاح الرؤية.
 - ب- وجود وصف وظيفي جامد لايقبل التعديل للوظائف و المهام و التخصصات المتداخلة داخل الوظيفة .

- ت- انعدام الدعم التنظيمي .
 ث- وضع واجبات اضافية على العاملين الغير مؤهلين لتحمل تلك الاعباء و المسؤوليات، (البدارين، 2018،
 24) .
 ج- عدم وجود مناخ مناسب داخل المنظمة لتطبيق التمكين الإداري .

3- المعوقات الإدارية:

- وهي المعوقات المرتبطة بالإنموذج الإداري السائد و درجة المركزية واللامركزية لإتاحة التمكين الإداري في المنظمة، وتتمثل في :
- أ- تسيد اساليب العمل الإدارية الروتينية و التقليدية داخل المنظمة .
 ب- استخدام المركزية من قبل الإدارة و تعقيد الإجراءات و كثرتها عند اتخاذ و صنع القرارات داخل المنظمات.
 ت- عدم استعانة الادارة العليا للمنظمة بالاساليب الإدارية الحديثة بصورة كبيرة عند قيامها باعمالها.
 ث- سوء نظام الاتصالات المستخدم داخل المنظمات وعدم توفر المعلومات بالسرعة المطلوبة، (الحيالي، 2019 : 40).
 ج- قلة الموارد التنظيمية اللازمة من حيث الدعم المادي و المعنوي .
 ح- اعتبار تفويض الصلاحيات مرادفاً لمفهوم التمكين بسبب المساواة بين مفهوم التمكين الإداري و مفهوم تفويض الصلاحيات، (Forrester, 2000: 66) .
 خ- عدم تلبية احتياجات شركاء السلطة من توفير المهارات و عدم تدريبهم عليها .
 د- عدم وجود بيئة عمل صحية تتصف بالجماعية و عدم توفير أجر عادل، و تحفيز و تقييم، واحترام و الثقة في المنظمة .
 ذ- تازمت بعض المنظمات بالنظام البيروقراطي وتمسكها به، (المطيري، 2019 : 34).
 ر- انخفاض مستوى المناهج التدريبية و التطوير الذاتي التي تعمل على تحفيز العاملين لممارسة التمكين الاداري .
 ز- استخدام اساليب تقييم غير مجديه او ملائمة.
 س- عدم وجود نظام حوافز و مكافآت مرضي.

4-المعوقات النفسية (السيكولوجية) :

- هناك العديد من العقبات الفسيولوجية التي يتوجب على المدير والعاملين تجاوزها من أجل النجاح في تمكين المنظمة، اذ يجب على العاملين تغيير مواقفهم ومعتقداتهم، وكذلك توقعاتهم على النحو التالي، (شعبان، 2012، 39-20).
- أ- **تغيير الاتجاهات :** عندما يواجه العاملين تغييرات في العمل فانها ستكون مقبولة من قبل العاملين إذا كانت هذه التغييرات ذات فوائد حقيقية و شخصية لهم، فاذا لم يبين المدير للعاملين الفوائد الشخصية التي سيحصلون عليها، نتيجة تمكين المنظمة، فلا يوجد بالتأكيد اي اهمية بالنسبة للتغييرات في المنظمة، اذ إنّ الفوائد التي يقتنع العاملون بتحقيقها بفضل هذه التغييرات، يمكنها تقديم الدعم المناسب لهم، مما يلهم الإدارة أشكالا لتحفيزهم، سواء كان الحافز معنوياً أو مادياً .
- ب- **تغيير التوقعات :** يحتاج العاملون إلى التأكد من وجود تطابق بين الفوائد التي يتلقونها و الفوائد التي يرغبون بها، فانه من غير المعقول المطالبة بمزيد من الجهد من العاملين، في وقت لا تلبى فيه هذه الفوائد توقعات العاملين، و يجب إنّ نلاحظ هنا إنّ الإدراك المبكر للنجاح من أهم الفوائد التي يتم الحصول عليها بسبب التمكين، لان الافتقار إلى الوعي المبكر بالتمكين الناجح لن يؤدي إلا إلى زيادة اعراض العاملين عن عملية التمكين .
- ت- **تغيير المعتقدات:** من الضروري جداً إجراء تغييرات على بعض المعتقدات و القيم المترسخة في طبيعة المنظمة و القيادة، بالطبع هذه المعتقدات تشمل الوظائف الإدارية، اذ إنّ فكرة تقاسم المسؤولية للنجاح، مثلاً داخل المنظمة

بالمساواة، يُعدّ أمراً غريباً يجب إنّ تكون على أسس من اجال إنّ يكون منسجم مع الواقع، و إذا كانت الإدارة غير قادرة على إقناع و قبول مثل هذا التغيير لدى العاملين، فلا ينبغي إنّ نتوقع إنّ تكون عملية التمكين المنظمة ناجحة.

عاشراً – ابعاد التمكين الاداري :

مما لاشك إنّ دراسة التمكين الاداري تستدعي تحديد أهم الابعاد التي تدل على محتواه و متضمناته والتي عن طريقها يمكن التوصل الى اهداف الدراسة المنشودة ضمن حدودها النظرية و العلمية، ويمكن تحديد ابعاد التمكين الاداري بحسب الروى المختلفة التي ذكرها مجموعة من الباحثين مرتبة حسب تسلسلها الزمني و كما هو مبين في الجدول (6).

جدول (6) ابعاد التمكين الاداري حسب تسلسلها الزمني .

أبعاد التمكين الإداري														ت	
اسم الكاتب او الباحث والسنة والصفحة	المعرفة	القوة	الرضا الوظيفي	المعلومات والإتصالات ومشاركة	الاستقلالية او الحرية	فرق العمل	الثقة	التدريب	الرقابة	التحفيز	المشاركة في القرار	تفويض السلطة	الثقافة	الالتزام	بالهيكل التنظيمي
Halversen ,2005 :48					*						*				*
العساف، 2006 : 33	*				*										
اندر اوس ،معاينة، 2008 :15	*	*	*	*				*	*	*	*			*	
Daft, 2010 :505	*	*		*						*					
الاصقة، 2010 : 46					*					*					*
عبدالاحسين، 2012 : 183				*	*			*		*		*			
المعاضبي، الحافظ: 2013	*			*		*									
عفانة، 2014 : 14		*		*		*				*					
الوطيفي، 2014 : 112	*	*		*		*				*					
Omar, 2014: 105				*		*		*		*		*			
صالح، 2016 : 91 - 93		*		*	*	*							*	*	
سالم، 2016 : 62-63		*		*	*								*	*	
الصباغ، 2016 : 207				*		*		*		*					
طيفور، 201 : 105 - 106				*	*	*		*		*					
الدغري، 201 : 20 - 21				*	*	*		*		*					
المطري، 2019 : 32 - 33				*	*	*		*		*					
إبراهيم، عكاب، 2019 : 140				*	*	*		*		*					

					*						*		*	*	الحيالي، 2019 : 40 - 42	18
						*			*	*	*		*	*	السماك، الحيالي، 2019 : 336 - 339	19
			*	*	*		*	*	*	*					الحسن، 2019 : 521 - 523	20
						*	*	*	*	*					محمد، 2019 : 129 - 130	21
			*	*				*	*	*					العنزي، 2019 : 11 - 13	22
			*	*	*			*	*	*					الشنطي، حمدونة، 2019 : 111 - 112	23
*			*	*	*		*	*	*	*					Hassan,et al., 2019 :7 - 8	24
			*	*				*	*	*					Alfadli&Al-Mehaisen, 2019 : 123	25
								*	*	*	*				المهلاوي، 2020 : 49	26
			*	*	*		*	*	*	*					العريفي، 2020 : 49	27
	*	*										*			بني هاني، 2020، 6	28
			*	*	*		*	*	*	*					مخدوم، 2020:107- 108	29
							*	*	*	*					Albdareen,2020: 197	30
3	4	3	14	7	18	1	13	2	16	9	21	1	11	6	المجموع	
9	12	9	42	23	53	3	39	5	50	29	%65	3	33	20	النسبة المئوية	
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%		

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات الواردة فيه .

نلاحظ من الجدول (6) بان اغلب الباحثين قد اجمعوا على ابعاد التمكين الاداري والتي حددت بخمسة ابعاد وهي : (الاتصالات ومشاركة المعلومات، التحفيز، التدريب، فرق العمل ، تفويض السلطة) و التي حصلت على اعلى النسب في الجدول (6) (65 %، 53 %، 50 %، 42 %، 39 %) على التوالي ومن هنا تم اعتماد هذه الابعاد الاكثر اتفاقاً وتم اختيارها .

1- الاتصالات و مشاركة المعلومات :

تعرف بأنها عملية نقل المعلومات وتبادلها، بهدف توحيد المفاهيم، فلاتصال الفعال، اتصال ذو اتجاهين يمنح العاملين فرصة ابداء الرأي، وتبادل الافكار، و الآراء و المعلومات، (المزلم، 2019، 41). تُعد المعلومات الركيزة الأساسية لاتخاذ القرارات التشغيلية والاستراتيجية، بالإضافة إلى ذلك فان توفر المعلومات من شأنه إن يعزز المشاركة الذاتية للعاملين من خلال منحهم الثقة، اذ لا يوجد شيء يعزز ثقة العاملين بالإدارة مثل مشاركة المعلومات المتعلقة بمنظمتهم التي لا يعرفها الآخرون خارجها (Wilkinson, 1998 : 44). اذ إن الاتصال المفتوح يُعد أساسياً جداً في المنظمة لتقليل الضغط في العمل وإزالة الغضب و الغموض، طالما إن الاتصال، حاله حال التدريب يتخلل و يتداخل مع كافة استراتيجيات الترويج المتدرج، وهذا الاتصال المفتوح يميل، من ناحية أخرى، إلى جعل المنظمة مسطحة. من الاسفل بحيث تتخلى المنظمة عن شكلها الهرمي. و مع ذلك فقد وجد إن هناك علاقة ارتباط قوية بين الاتصال المفتوح و التمكين الإداري، وكلاهما من بين الشروط الأخرى التي تُعد ضرورية لضمان نجاح المشروع الحديث (ملحم، 2006: 341). إن المعلومات تؤدي دوراً مركزياً في تمكين العاملين، اذ تُعد العامل الأكثر أهمية في التمكين الإداري . و السبب يجب إن يكون

العاملين اكثر معرفة و فهم لأسباب التي أدت الى اتخاذ هذه القرارات لكي يزداد التزامهم بإجراءات المنظمة، وعليه يستوجب إن تكون المعلومات في أيدي جميع العاملين في المنظمة دون تمييز على المستوى التنظيمي، و يمكن للتمكين الإداري إن يساعد في رفع مستوى الأداء التنظيمي إذا كان لدى العاملين حرية الوصول إلى المعلومات الضرورية المتعلقة بالعمل والأداء. (جلاب، 2011: 454). وقد أجرى الباحثون دراسة حول العوامل التي تحفز العاملين في المنظمة و وجدوا إن مشاركة المعلومات هي أحد أهم الأسباب التي تحفز العاملين على العمل، اذ تصبح مصادر المعرفة أو المعلومات أكثر قيمة عند مشاركتها، لكن الصعوبة تكمن في المشاركة (Szulanski, 1996 : 27 – 43). و يُعد توفر المعلومات مؤشراً رئيساً للتمكين الإداري الفعال والذي من خلاله يحقق للعاملين في المنظمة ما يلي، (النوري، 2005: 63) :

- 1- يستطيع العاملون من خلالها الوصول بصورة مقبولة للمعلومات التي يحتاجون إليها لأداء أعمالهم.
- 2- استحوذ العاملون على الجوانب الفنية والإدارية اللازمة للحصول على هذه المعلومات و مشاركتها بشكل فعال مع الآخرين .
- 3- يستطيع العاملون من خلاله الإجابة على جميع الأسئلة التي يطرحها الزبائن او المشاكل التي تلاقهم عند أداء أعمالهم.
- 4- تستطيع الإدارة المنظمة إبلاغ العاملين بالمعلومات المذكورة أعلاه و عدم حجبها عنهم .
- 5- توفر ثقة بقدرات العاملين على تقديم معلومات دقيقة وتحمل مسؤولية دقة هذه المعلومات.
- 6- توفر إحساس كبير بالمسؤولية لدى العاملين من حيث كمية و نوعية المعلومات التي لديهم مما يتيح لهم حرية التصرف التامة فيما يتعلق بما يواجهونه في البيئة.
- 7- تزيد مستوى الاهتمام عند العاملين وتحفزهم للاستفادة من تجميع قنوات الاتصال الأفقية و العمودية والصاعدة و النازلة والمتشابكة لتبادل و نقل المعلومات.

2 – التحفيز:

تُعد دراسة الحوافز إحدى طرق معرفة كيفية تلبية احتياجات العاملين، و إذا رأت الإدارة العليا أنها تزيد من إنتاجية وكفاءة العاملين لديها، فعليها تحديد دوافعهم وتطوير احتياجاتهم من أجل توفيرها لهم الحوافز المناسبة للسلوك المرغوب و أساس التمكين هو التعزيز الإيجابي، وقد عرف (داغر و حرحوش، 2000 : 318) التعزيز بصورة عامة على انه التأثير في سلوك معين عن طريق نتائجه . اما التعزيز الإيجابي فقد عرفاه على انه التأثير على السلوك من خلال إنتاج نتائج إيجابية تزيد من احتمال تكرار السلوك المطلوب في مواقف مماثلة . اما (الخالدي، 2011: 204) فقد عرف الحوافز: على انها حالة خارجية مادية كانت أو اجتماعية تستجيب لدافعية العامل، أو وجود جائزة أو هديه والتي تُعد إحدى الأسباب التي يتجاوب معها العاملين.

أ – أنواع الحوافز:

بحسب (الدغمي، 2019 : 22) إن الحوافز يمكن تقسيمها على صنفين أساسيين على النحو التالي :

أولا - الحوافز الإيجابية : وهي تلك الحوافز التي تنمي مستوى الابتكار و الإبداع لدى العاملين في المنظمة، ويمكن تصنيفها إلى نوعين بالشكل التالي :

- 1- الحوافز المادية : تتمثل في العلاوات، و الرواتب السنوية، والمكافآت، و التعويضات، تقاسم الأرباح، و زيادة الراتب المقابل للزيادة في نفقات المعيشة، و العمل الإضافي الذي يتجاوز ساعات العمل المحددة ، و كذلك مزايا التأمين الصحي و الفوائد المادية العينية .
- 2- الحوافز المعنوية: ترتبط بشكل أساسي بأداء العامل، مثل: الترقية، كتب الشكر والتقدير، تتمين جهود العاملين، و مشاركة العاملين في الإدارة، و الشهادات التقديرية .
- ثانيا - الحوافز السلبية : و تشير إلى العقوبات المختلفة التي تفرض على العامل والتي تستهدف تغيير أداء العامل الذي تم معاقبته إيجابيا، و من ثمّ يكون دافعاً لإرشاد العامل لتحسين أدائه وسلوكه في العمل .
- أما (الصلاحيات، 2017 : 18) فيقسمها الى نوعين:
- 1- الحوافز القبلية: أي قبل سلوك التمكين، اذ يشجع العاملين على المبادرة و تقبل المخاطر.
- 2- الحوافز البعدية: أي بعد سلوك التمكين، اذ يشجع إلى الوصول لنتائج إيجابية سواء كانت مادية أو معنوية.

ب - أهداف الحوافز:

- يجب إنّ يأخذ تطوير نظام الحوافز في المنظمة بعين الاهتمام الهدفين الرئيسيين التاليين، (الجساسي، 2011 : 29):
- 1- الهدف الاقتصادي : يجب إنّ يراعى عند إنشاء نظام حوافز في المنظمة إنّ يحقق الفائدة للمنظمة و العاملين، اذ تسعى المنظمة إلى الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج. و التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية و تحسين منتجاته و جودتها مما يعود بالنفع على المنظمة بالدرجة الأولى و على العاملين فيها.
 - 2- الهدف المعنوي: والذي يكون مرتبط بصورة مباشرة بالعامل، لأنه أهم عنصر في الإنتاج وأهم عامل في عملية الإنتاج وروحها المؤثرة، و هو المستهدف من وضع نظام الحوافز وهذا النظام يجب إنّ يساعد في تلبية بعض رغباته و مشاعره واحاسيسه التي يجب فهمها في التعامل مع العامل .

ت - أهمية الحوافز:

- يرى (الخطيب، 2009 : 18) إنّ لنظام المكافآت او الحوافز في المنظمة أهمية كبيرة تتمثل في الآتي :
- 1- ربط اهتمامات العامل بمصالح المنظمة و تحسين وضعه المادي و وضعه الاجتماعي و النفسي .
 - 2- زيادة دخل المنظمة عن طريق زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين .
 - 3- تساعد على تفجير قدرات و طاقات العاملين والاستفادة منها بأفضل الطرق.
 - 4- المساعدة في زيادة رضا العاملين عن العمل .

3- فرق العمل :

تعرف فرق العمل بأنها عدد من العاملين الذين يعملون سوياً لبلوغ أهداف مشتركة و محددة. اذ يعتمد تطوير ونجاح فرق العمل في المنظمة على وجود قائد قوي يستطيع التوجيه وتقديم الدعم والتشجيع للعاملين لتجاوز الصعوبات التي قد يواجهونها في العمل، ويجب إنّ يكون كفوفاً ولديه حس المسؤولية الجماعية، (AI -Rousan ,2014 : 125). تساهم فرق العمل بشكل فعال في تعظيم الشعور بالأهمية و المسؤولية بين العاملين، اذ

ينجزون أعمالهم من خلال إحساسهم بالمسؤولية و يتعاملون مع الوظيفة بجدية، إذ إنّ الإدارة العليا تكون لديها الثقة الكاملة في إنّ فرق العمل ستكون قادرة على إكمال العمل وتولى مسؤوليتهم بصورة إدارية صحيحة، (الشمري، 2019 : 65 - 66) . و تشوب تجارب العمل الجماعي في المنظمات في الدول العربية العديد من المشاكل والعيوب نتيجة التنافس بين الأعضاء ونتيجة النزاعات و كذلك وجود التكتل و التحيز والشلل المنظمي . اما إذا تم القضاء على هذه العيوب وعملت الفرق بطريقة سلسلة وموحدة ومتوافقة وتعاونية ومتكاملة، فسيؤدي ذلك إلى الثقة المتبادلة بين العاملين في الفريق، وايضاً بين الإدارة وفريق العمل وكذلك بين الفريق وبين الفرق المختلفة، وهذا بدوره يؤدي إلى تنشيط عملية التعلم والابتكار، وإنتاج المعرفة، وتبادل المعلومات، وتدفق المعرفة ومشاركة المعلومات بحرية يؤدي إلى الحصول على ميزة تنافسية للمنظمة، ثم يؤدي إلى تشجيع الإدارة العليا على التنازل عن بعض صلاحياتها لفرق العمل ومنحهم المزيد من الثقة التي تؤدي إلى التمكين وتعطي العاملين المزيد من الحرية والاستقلالية، (العززي، 2019 : 12) .

ويرى الباحث ان اهم ميزة يحققها أنتهاج أسلوب فرق العمل في أداء الواجب هو تقليل الفساد الإداري والمالي ويدعم تحقيق النزاهة والعدالة والمثالية في اتمام العمل بالصورة المطلوبة .

4 - تفويض السلطة:

ويقصد به إنّ يفوض مدير المنظمة ممارسة جزء من اختصاصه أو المهام التي يؤديها إلى أحد العاملين في تلك المنظمة، إذ يصبح الشخص المفوض أو العامل لديه السلطة أو الحق في اتخاذ قرارات معينة دون إحالتها إلى المدير، إذ إنّ الهدف الرئيس لمفهوم التمكين الإداري هو إنّ تكون عملية تفويض السلطة لأدنى مستوى إداري في المنظمة، إذ يمارس العامل عمله وفق نظام اللامركزية في صنع القرار. وهذا يتطلب توسيع نطاق تفويض السلطة من أجل تمكين العاملين في المستويات الإدارية الأدنى من التمتع بصلاحيات أوسع في تحديد الأهداف، وحرية العمل واتخاذ القرار، وتحقيق المشاركة الفعالة في مكان العمل و إدارة المنظمة و يرى (Alkrdem, 2021: 109) إنّ مركزية الهياكل التنظيمية تُعد من ابرز معوقات تفويض السلطة والاستقلالية .

وان لتفويض السلطة عدة مزايا أهمها ما يلي: (الحمدي، 2017 : 10)

- أ- التفويض للسلطة يعكس في أداء العاملين مع التطوير المهني للأفضل، وخاصة للقيادات في المستويات الوسطى والدنيا .
- ب- يوفر تفويض السلطة للمدير الوقت بطريقة إيجابية و مستدامة .
- ت- ينمي تفويض السلطة قدرات العاملين من خلال تعلم و ممارسة مهارات أكبر لتنمية القدرات، مما يساعد على تقدم الوظائف و يخلق شعوراً بالرضا في مؤامة السلطة مع المسؤولية.

يرى (العامري، 2014 : 73) إنّ أهم النتائج التي يمكن إن تتحقق من خلال تفويض السلطة في المنظمات تتمثل بالتالي:

- أ- موافقة العاملين على المهام الموكلة اليهم بموجب التفويض.
- ب- إتمام المهام التي تم تفويضها بنجاح.
- ت- زيادة الدافعية ورفع الروح القوة المعنوية للمفوضين .
- ث- تنمية امكانيات العاملين في حل المشاكل.
- ج- للمدراء المزيد من وقت الفراغ .
- ح- تدعيم العلاقات المتبادلة.
- خ- تطوير الكفاءة التنظيمية و التنسيق .

5-التدريب والتطوير:

عرّف (Mejia et al، 259 :2012) التدريب بأنه عملية تنمية مهارات معينة لدى العاملين ومساعدتهم على تصحيح أخطاء الأداء، أو هي عملية تطوير المهارات الشخصية و التنظيمية التي تركز على اكتساب العاملين لخبرات وقدرات معينة تساعدهم على أداء وظائفهم بأفضل طريقة ممكنة. إذ يُعد التدريب عنصراً أساسياً في جهود التمكين الإداري التي تهدف لتزويد العاملين بالمعلومات و المعرفة أو لتطوير مهاراتهم و معارفهم و خبراتهم نحو كفاءاتهم الحالية والمستقبلية، تتميز المنظمة الحديثة بتوجيه الجهود نحو تدريب وتطوير الموارد البشرية و تحسين برامج التدريب بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية و العلمية مما يفتح الطريق أمام العاملين لاكتساب المهارات و الخبرات و حسب رأي بعض الباحثين إنّ من أهم سمات المنظمة الممكنة هو ايجاد برامج تدريبية و دورات للعاملين تهدف الى صقل مهاراتهم في صنع القرار و إدارة النزاعات وحل المشاكل وترسيخ مهارات الاتصال و العمل مع فرق العمل.

أ - انواع التدريب:

يمكن تقسيم التدريب بحسب (الدغمي، 2019 : 25) الى نوعين أساسيين وهما :

- 1- **التدريب العام :** يساعد هذا النوع من التدريب على زيادة قيمة رأس المال البشري في المنظمة بشكل عام، وهذا له تأثير كبير على إنتاجية العامل، وهذا النوع من التدريب صالح في المنظمات التي تمارس نشاط مماثل، والجانب السلبي لهذا النوع من التدريب، هو أنه يعرض المنظمة للخطر، لأنه من المرجح إنّ يغادر العمال المنظمة و ينتقلون إلى منظمة أخرى، مما يزيد مخاطر التكاليف و تحويل نشاط المنظمة إلى المنظمات المنافسة الأخرى.
- 2- **التدريب الخاص :** يستهدف هذا النوع من التدريب إلى التأكيد على اكتساب العاملين مهارات و قدرات معينة، بقصد زيادة معدل الإنتاجية الفردية فقط للمنظمة نفسها.

ب - فوائد التدريب في المنظمات :

يعزز التدريب قدرات العاملين و يحسن خصائصهم الشخصية و قدراتهم المهنية، تتمتع عمليات التدريب و التطوير الخاصة بالمنظمة والعاملين بالعديد من المزايا في نفس الوقت وبحسب اراء الباحثين (السالم، 2009 :270)، (8 : 2002، (Mccllland, (Dessler, 2011 : 275)، (برنوطي، 2007 : 444)، (بن عيشي، 2012 : 84) ، (جودة، 2010 : 173)، (210 : 2007، (Sommerville، (حسونة، 2011 : 138) فان فوائد التدريب و التطوير للعاملين و المنظمة تتمثل بالتالي :

أولاً - فوائد تدريب العاملين:

- 1- إنتاجية عالية للعامل الذي تم تدريبه بسبب زيادة المعرفة و تطوير المهارات و من تطوير القدرات لديه .
- 2- تقليل معدل الخطأ في العمل الأمر الذي سيثمر اداء العمل بشكل متقن .
- 3- يفسح الطريق أمام العامل نحو الترقيّة و التقدم المهني و الزيادة في الراتب .

- 4- تشجيع الثقة بالنفس و التنمية الشخصية .
- 5- رفع معنويات العاملين .
- 6- يرسخ الاهداف الشخصية لدى العاملين .
- 7- تعزيز الثقة بين المدير و العاملين و تقوية العلاقات بينهما .
- 8- الاسهام في التطبيق الناجح لمفهوم تمكين العاملين .

أ- فوائد التدريب للمنظمة:

- 1- زيادة كفاءة العمليات الامر الذي يؤدي إلى مكاسب مالية .
- 2- ارتفاع معدل الابتكار في المنتجات .
- 3- إجراء تقييم أداء العاملين .
- 4- يهدف إلى ضمان استدامة المعايير و الأنظمة.
- 5- يحد من حالات الحوادث و معدل مخالفات السلامة المهنية .
- 6- إجراء التنمية و التطوير التنظيمي .
- 7- يقلل تكاليف دوران العاملين و معدل الضائعات .
- 8- يساعد العاملين على فهم كيفية العمل كفريق لتحسين الجودة .
- 9- تقليل مستوى التكاليف في الممارسات الإدارية و الفنية.
- 10- تهيئة المناخ المناسب للنمو و التواصل بين العاملين بالمنظمة .
- 11- مساعدة العاملين في ترسيخ قناعاتهم بعملية التغيير .
- 12- المساعدة في تخفيض حلقات الرقابة و تخفيض حجم الرقابة الإدارية بصورة عامة .
- 13- يؤكد التزام العامل و ولاءه للمنظمة .
- 14- يساعد العاملين على إدارة الأزمات و ضغوط العمل و الصراعات الوظيفية .

يرى الباحث إن العملية التدريبية يجب إن تأخذ بعين الاهتمام تخصص العامل و مجال ممارسته للمهام والوظائف وان تزيد وتطور الجانب المعرفي و المهاري لديه أي إن لا تكون معادة او روتينية و انما تكون على شكل حلقات تدريبية تكمل بعضها البعض بهدف توفير الجهد والنفقات وتطوير عقلية العامل بصورة تجعله قادر على الابداع والابتكار الداعم لطموح المنظمة.

أحد عشر – أبرز نماذج التمكين الإداري :

لتحقيق التمكين الإداري أو الاقتراب منه، يجب على كل منظمة فهم التمكين بناءً على ظروفها الخاصة و سياق البيئة الداخلية أو الخارجية لها، ومن مراجعة الدراسات السابقة يظهر لنا أمثلة لأبرز نماذج التمكين المختلفة التي يمكن إن تسهم في تحليل و تفسير مفهوم التمكين الاداري، وبالرغم من قيام الباحث باعتماد أسلوب الجدول او الذي يطلق عليه احياناً ب(المصفوفة) في اختيار الابعاد المعتمدة في هذه الدراسة وعدم استخدام المقياس الجاهز كان بقصد ان يبين للمهتمين او الباحثين ممن سيطلعون على هذه الدراسة الفرق بين النهج الذي استخدمه في دراسته وبقية النماذج المعتمدة في اغلب الدراسات الأخرى والمقارنة بينها و ترك الخيار لهم في استخدام أي أسلوب في اختيار الابعاد للدراسات اللاحقة وكذلك لتوفير الجهد لهم باعتبارها دراسة تشرح اكثر من طريقة في اختيار الابعاد، وفيما يلي أهم النماذج التي توضح ذلك :

1- إنموذج (Conger and Kanungo, 1988)

يهتم إنموذج Conger and Kanungo (1988) بالتمكين على مبدأ الدافع الفردي إلى الكفاءة الذاتية من خلال تحديد العوامل التي تولد شعور العاملين بالعجز، إذ اقترح الإنموذج فكرة إن التمكين مشابه لمفهوم القوة من جانبين :

الجانب الأول: يكون عن طريق اعتبار التمكين الإداري مرادف لتفويض السلطة بصورة ضمنية.

الجانب الثاني: نستطيع عن طريقة اعتبار التمكين الإداري مصطلح أوسع من مشاركة السلطة، إذ يقوم الإنموذج بوصف التمكين كأسلوب اداري متكون من خمس مراحل والتي هي :

أ- **تشخيص العوامل التي تتسبب بنقص القوة :** هنالك مجموعة من العوامل التنظيمية التي تولد الاحساس بانعدام القوة لدى العاملين، إذ تصنف هذه العوامل بالشكل التالي :

أولاً - العوامل المرتبطة بالهيكل التنظيمي للمنظمة: تتمثل بالتغييرات التنظيمية الرئيسية التي تحدث في المنظمة و الأساليب الإدارية البيروقراطية التي تتسبب بتعقيد الإجراءات وتؤدي الى ضعف في نظام الاتصال و كذلك تتسبب بالتواجد المركزي في توزيع الموارد.

ثانياً - العوامل المرتبطة بنظام المكافآت المعتمد في المنظمة : ينتج عن سوء نظام المكافأة المتبع في المنظمة وغياب العدالة والمساواة في توزيع الحوافز وفقاً للتنافس بين العاملين.

ثالثاً - العوامل ذات الصلة بالإشراف: ان أسلوب السيطرة العالية في الرقابة مع السعي لتصيد أخطاء العاملين من قبل المشرفين من خلال استخدام التخويف والتسلط و الهيمنة يؤدي الى انعدام القوة لدى العاملين.

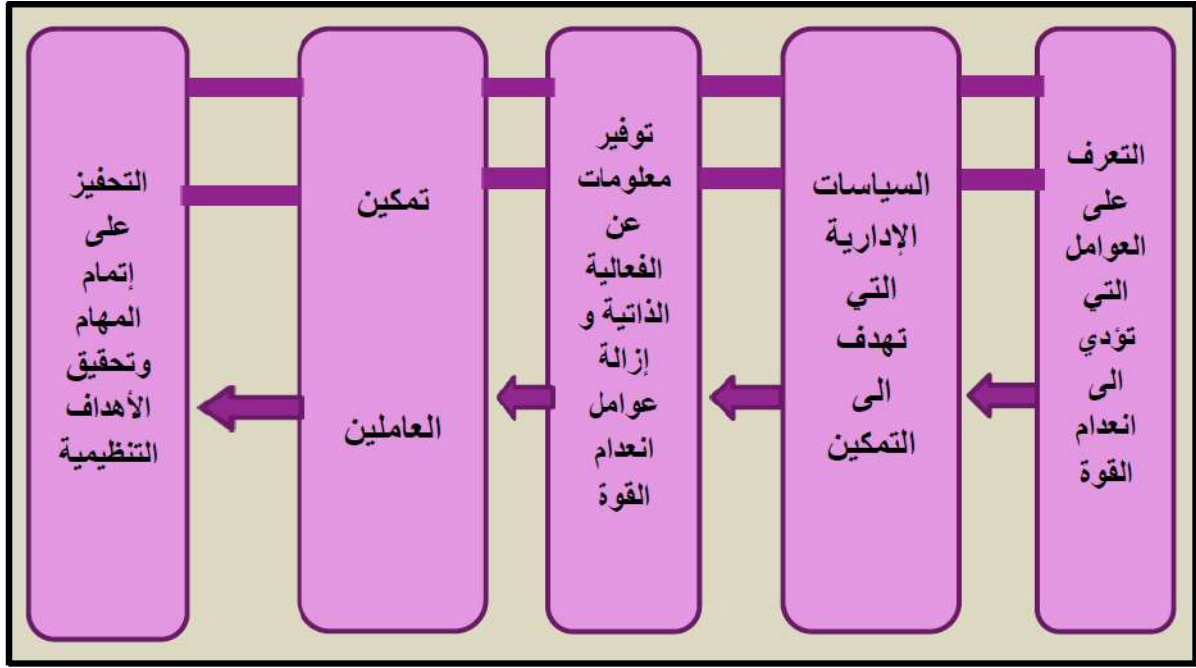
رابعاً - العوامل ذات الصلة بتصميم الوظيفة : غياب وضوح الدور نتيجة ضعف التواصل بين الإدارة والعاملين، وايضاً بسبب العدد الكبير من الإجراءات ولوائح التعليمات والروتين الإداري مع انخفاض مستوى التنوع في المهام ، وضعف برامج التدريب والدعم التكنولوجي وغياب الأهداف الواقعية ، وايضاً انخفاض مستوى مساهمة العاملين في اتخاذ القرار. من أجل القضاء على العوامل التي تسبب الضعف ، يجب على الإدارة إجراء البحوث لمحاولة تشخيص أسباب ذلك في المقام الأول ، والبحث عن الآليات التمكينية المناسبة للتخلص من هذه المشاكل.

ب - السياسات الإدارية التي تؤدي إلى التمكين : يتم وضع السياسات الإدارية المناسبة التي تهدف إلى التمكين ، مثل الإدارة التشاركية وإثراء العمل والسعي لربط المكافآت والحوافز بالأداء ، للقضاء على العوامل التي تسبب انخفاض مستوى الموظفين.

ت - توفير المعلومات الخاصة بالكفاءة الذاتية للعاملين: ويهدف الى القضاء على العوامل المؤدية الى انخفاض القوة، كالتركيز على الاستشارات العاطفية و الخبرات .

ث - تمكين العامل : يتحقق هذا الاحساس عند إيصال المعلومات المقدمة إلى العاملين و التي تؤدي الى زيادة درجة الجهد المبذول من قبلهم و تزيد من توقعات الأداء عند العاملين.

ج - تعديل السلوك: يتحقق ذلك عند توفر الرغبة والمثابرة لدى العاملين لتحقيق المهام و إتمام الواجبات والأهداف المطلوبة منهم . ويوضح الشكل (2) مختلف الخطوات المتعلقة بالتمكين كعملية ادارية .



الشكل (2) خطوات التمكين كعملية إدارية

المصدر: (العبيد، 2020 : 24)

يتبين من الشكل (2) أن بعد القيام بتشخيص الاسباب التي ينتج عنها انعدام او نقص القوة، يتم التوجه نحو المرحلة الثانية هي تطوير الاساليب الإدارية الملائمة بهدف تيسير عملية التمكين وضمان نجاحها، ثم بعد ذلك يتم توفير المعلومات اللازمة للعاملين والقضاء على الضغوطات بهدف إعداد البيئة التمكينية المناسبة، ومن ثم تبدأ الإدارة بتطبيق عملية التمكين و دعمها بالتحفيز لإنجاز المهام والوصول الأهداف، (العبيد، 2020 : 21 - 22).

2- إنموذج : (Tomas and Velthouse (1990)

اكمل Tomas and Velthouse الإنموذج الذي تم إنجازه من قبل Conger and Kanungo من خلال انشاء إنموذج التمكين الإدراكي (Cognitive Empowerment Model)، اذ قاما بتعريف التمكين كزيادة في تشجيع المهام الداخلية، والتي تحتوي على الظروف العامة للعامل و المرتبطة ارتباطاً مباشراً بالمهمة التي يؤديها، والتي ينتج عنها الرضا و التحفيز . وقد ذكرنا إن لا بد للتمكين إن ينطلق من الذات و نظام المعتقدات، اذ يحتوي نظام المعتقدات كيفية رؤية العالم الخارجي و مفهوم الذات، مما يشجع السلوكيات المقصودة و يربطها بالأهداف و منهجيات التمكين المطبقة في المنظمة، و قد حددا أربعة أبعاد نفسية للتمكين، واعتبروها أساس تمكين العاملين وهي :

أ- التأثير الحسي أو الإدراكي : يشير التأثير الإدراكي إلى المستوى الذي يُنظر فيه إلى السلوك على أنه يستطيع انشاء التغيير الضروري فيما يتعلق بتحقيق المهمة أو الهدف التي تؤدي دورها و تنتج التأثير المطلوب في بيئة العامل. و يقيم التأثير باعتقاد بإمكانية تأثير الفرد على عمل الآخرين او تأثيره على القرارات التي يمكن اتخاذها على جميع المستويات .

ب- الكفاءة : والتي تعني الى اي مستوى يمكن للفرد إن يؤدي من خلالها الأنشطة بكفاءة كبيرة عند المحاولة، فالعاملين الذين يتسمون بالكفاءة يشعرون بانهم متمكنين من الاعمال التي يكلفون بأدائها و يدركون امكانياتهم

لأداء تلك المهام بإتقان إذا بذلوا جهداً. و تعبر الكفاءة عن إحساس الفرد بالإنجاز عند أداء المهام التي اختارها بكفاءة، ويتضمن الاحساس بالكفاءة انجاز المهام التي تم إجراؤها بشكل جيد، والجودة عند أداء المهام .

ت- **إعطاء معنى للعمل** : تمنح عملية التمكين الإداري معنى للعمل عن طريق الاهتمام بقيم الأهداف أو المهام والتي يتم الحكم عليها عن طريق أفكار أو معايير الفرد، لأنه هنا يتم إجراء مقارنة بين مستلزمات الدور الوظيفي و المعتقدات الخاصة بالفرد، مثل اعتقاد الفرد بان المهام التي يؤديها لها قيمة، و إدراك العمل يعني إن الفرد يشعر بفرصة أداء المهام لأغراض نبيلة، و من ثمّ فان معنى العمل يمثل الشعور بان الفرد يسير على طريق بمقدار الجهد والوقت المبذول من قبله، وأنه ينجز رسالة قيمة .

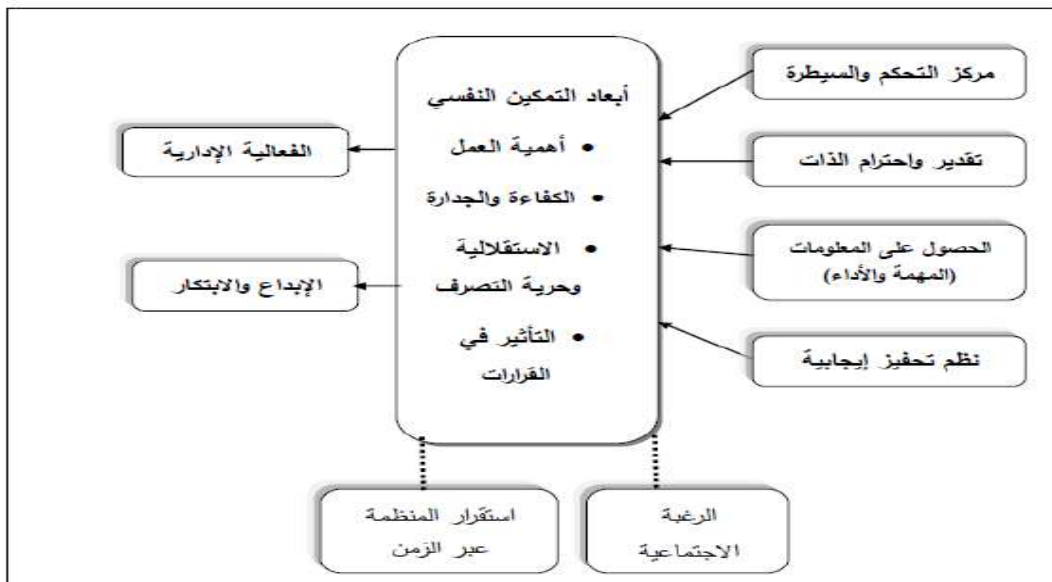
ث- **حرية الاختيار** : و يقصد بها مقدار الحرية التي يتمتع بها الفرد العامل في اختيار اسلوب اداء مهامه عمله، و هذا الاحساس بالاختيار يمنح الفرد الشعور بأنه حر في اختياره، و الشعور بأنه يستطيع استخدام حكمة الشخصي و التصرف من خلال فهمه للمهمة التي يقوم بها (طموس، 2015 : 24).

3-إنموذج (Spritzer (1995

يعتمد إنموذج (Spritzer, 1995) على عوامل عدة تؤدي إلى التمكين الإداري، يمكن توضيحها على النحو التالي:

- العوامل ذات الصلة بخصائص الفرد : كمركز التحكم وكذلك مستوى احترام الفرد لذاته .
- العوامل ذات الصلة بخصائص الوظيفة : كأسلوب مشاركة المعلومات، و نظام الحوافز والمكافآت و المكافآت المتبع في المنظمة .

اذ تنتج هذه العوامل التمكين، والذي يتكون من أربعة أبعاد تكون مساوية لتلك الابعاد المتعلقة بإنموذج (Tomas and Velthouse) وهي التطوير، المعنى، الكفاءة، الاستقلالية . وان التمكين طبقاً لهذا الإنموذج يؤدي إلى الإبداع و الكفاءة الإدارية مع توفر عنصرين مهمين يساعدان عملية التمكين الإداري و هما استقرار المنظمة و رغبة الجماعة، (العبيد، 2020 : 26 – 27). و يبين الشكل (3) ما يلي :



الشكل (3) التمكين الإداري كعملية ادراكية .

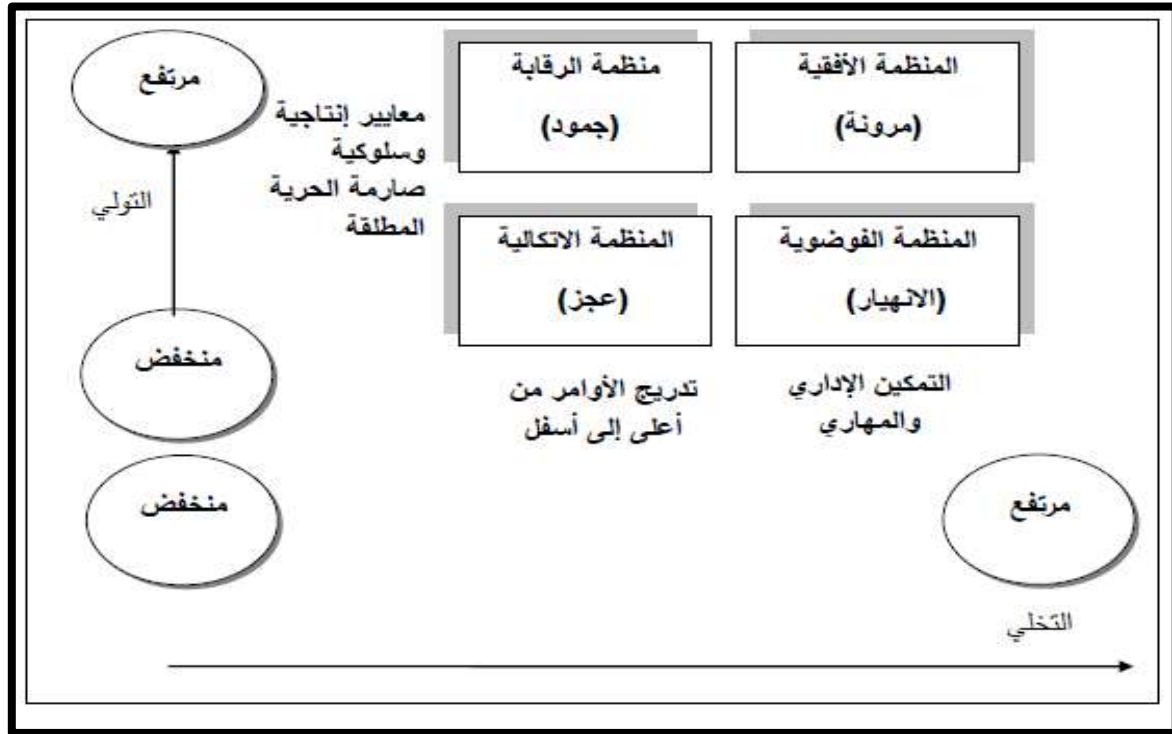
المصدر: (طموس، 2015 : 26)

4- إنموذج Bayerlien and Harris :

- يعتمد هذا الإنموذج على ثلاثة عناصر يجب توفرها لكي تتحقق عملية التمكين الإداري، وتتمثل هذه المكونات في:
- السلطة :** ويقصد بها الصلاحيات التي تمنح العاملين الحرية و القوة لإدارة وأداء المهام و اتخاذ القرارات ذات الصلة.
 - المسائلة :** و تعني تحمل العاملين ومجموعات العمل المسؤولية عن أداء المهام الواجبة.
 - القدرة :** و يقصد بها امتلاك المعلومات والمهارات والمعرفة اللازمة لاتخاذ قرار القرارات، وإنجاز المهام (الجعبري، 2018 : 27) .

5- (1996) إنموذج Spector :

ظهر هذا الإنموذج في سنة 1996، وهو يصف تمكين الإداري بأنه عملية تدريجية، اذ من المستحيل وفقاً لهذا الإنموذج ، تطبيق عملية التمكين الاداري فجأة. و في هذا الصدد ، يقدم الكاتب إنموذج للتمكين الاداري من خلال قاعدة التولي و التخلي، اذ يبين الشكل (4) التالي هذا الإنموذج .

**الشكل رقم (4) إنموذج Spector 1996**

المصدر: (أفندي، 2003 : 35)

يتضح من الشكل أعلاه قاعدة التولي و التخلي عند تنفيذ عملية التمكين الاداري، ويتم التولي عن طريق التعريف الدقيق للأطر الاستراتيجية و الأهداف العامة لعمل المنظمة، اذ يتطلب التحول نحو تطبيق تمكين العاملين إنّ تكون المنظمة حازمة في تحديد أهدافها و تحديد اختصاصات العاملين، بطريقة تتحمل الإدارة مسؤوليتها الاستراتيجية و يتولى العاملون الأهداف الموكلة اليهم . أما التخلي فيهدف إلى تأهيل العاملين و تشجيعهم على التصرف بفاعلية بحيث تتخلى الإدارة عن اهتمامها بالتفاصيل بجعل العاملين متمكنين إدارياً، أي بجعلهم قادرين على اتخاذ القرارات عن طريق تزويدهم بالموارد اللازمة لعملهم في إطار من الثقة والاستقلالية، (افندي، 2003 : 31 - 36).

المبحث الثاني

خفة الحركة الإستراتيجية

توطئة :

لقد اقتضت التحديات والتغييرات السريعة والخطيرة التي تعيشها المنظمات اليوم حاجتها إلى امتلاك القدرة على إحداث التغييرات وإعادة تنظيم ظروفها، والاستفادة من خبراتها وتجاربها والتعلم منها، و تنشيطها لمجابهة هذه التغييرات و التحديات، والتحول إلى نماذج تنظيمية مرنة و متجددة قادرة على التكيف مع التغييرات العالمية والاقتصادية والمعلوماتية والمعرفية، وخلق فرص جديدة لتمييز نتائجها، ويمكن تحقيق ذلك من خلال اعتماد نهج خفة الحركة الاستراتيجية، وهي سمة مميزة للمنظمات الحديثة التي تعيش في ظل منافسة شديدة، وديناميكية بيئة الأعمال، والفرص والتهديدات التي تجلبها وما تحتاجه المنظمة سواء في تطوير الاستراتيجيات وابتكار الأساليب والأنظمة وتنظيم قدرات و مهارات العاملين و تحديث الاستجابة للاحتياجات البيئية للسلع والخدمات.

أولاً- مفهوم خفة الحركة الاستراتيجية :

بدأ الخوض في تفاصيل خفة الحركة الاستراتيجية في الظهور في السنوات العشر الماضية. إذ يلاحظ أنه في البيئات شديدة التنافسية، يعتمد البقاء التنظيمي إلى حد كبير على خفة الحركة الاستراتيجية، والتي تعني في جوهرها استجابات مرنة وواعية للبيئات المتغيرة باستمرار (Lewis et al. , 2014 : 63) . و تُستعمل كلمة (Agility) في مجالات عدة وبمدى واسع وبعده أشكال متنوعة بحسب العلوم التي تتناولها ، إذ يتم ترجمتها إلى اللغة العربية إلى مصطلح خفة الحركة أو الرشاقة وهي نفس المعنى. إذ من خلال التعمق في معناها الحقيقي ومعرفة ما تستطيع تحقيقه في بيئة تتصف بانها شديدة التغير والتنافسية . وبالمثل، تمكن خفة الحركة الاستراتيجية المنظمة من بدء وتطبيق حركات تنافسية مرنة وذكاء ديناميكي من أجل الاستجابة بشكل إيجابي للتغييرات التي يفرضها الآخرون وبدء التحولات في الاستراتيجية لإنشاء حقائق سوقية جديدة، تشترك خفة الحركة الاستراتيجية والقدرة على الصمود في جذور مشتركة وهي بنيت، جزئياً، من القدرات والأصول التكميلية. علاوة على ذلك، يمكن أن يكون كل من افتراض التغيير والمفاجأة مصادر للفرص. ومع ذلك، فهي هياكل متميزة مصممة للاستجابة للظروف البيئية المختلفة. هناك حاجة إلى خفة الحركة الاستراتيجية لمعالجة التغيير المستمر والذي لا هوادة فيه في حين أن القدرة على الصمود مطلوبة للاستجابة للتغيير الذي يسبب اضطراباً شديداً ومدهداً في التعامل مع البيئات المضطربة التي يعملون فيها. (Lengnick-Hall & Beck, 2016:3) ومن خلال شرح المفهوم العام لخفة الحركة الاستراتيجية، يجب توضيح مفهوم خفة الحركة الاستراتيجية كخطوة أولى، إذ تم وصفها بمعناها العام في قاموس (Oxford) "انها القدرة على التحرك بسرعة وسهولة"، إذ ظهر هذا المصطلح لأول مرة رسمياً في سنة (1991)، و تحت رعاية معهد (Iacocca) في جامعة (Lehigh)، إذ اجتمع فريق متخصص من المديرين التنفيذيين من ثلاثة عشر منظمة عبر الولايات المتحدة الأمريكية على استراتيجية قائمة على الرؤية في مجابهة البيئة التنافسية العالمية، وكانت محاولة توضيحية بدلاً من خلق إجماع وطني . استمعت هذه المجموعة لأكثر من أربعين مستشاراً مختصين بدراسات وأنشطة مختلفة واهتمامات وطنية و ممثلين عن 150 منظمة. وقد تم ذلك في سلسلة من ورش العمل المتنقلة، وتم نشر النتائج في النهاية باسم "استراتيجية المشاريع التصنيعية في القرن الواحد والعشرين The 21st Century Manufacturing Enterprise Strategy"، ومن خلاله برز مفهوم منظمات التصنيع خفيفة الحركة، كواحدة من أهم الخصائص التي يجب أن تتمتع بها منظمات الأعمال عند مدخل القرن الحادي

والعشرين، وببساطة خفة الحركة هي السمة المميزة والتي تسمح للمنظمة بالتطور و الازدهار في ظل بيئة تمتاز بالغموض و التغيير المستمر (الوخيان، 2015 : 51) .

و من الجدول (7) التالي نوضح اهم تعريفات خفة الحركة الاستراتيجية حسب وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين حسب تسلسلها الزمني .

الجدول (7)

اهم تعريفات خفة الحركة الاستراتيجية حسب وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين حسب تسلسلها الزمني .

ت	الباحث/هـ	السنة	الصفحة	التعريف
1	Doz & Kosonen	2006	53	تتمثل بقدرة المنظمة على التعديل أو إعادة التشكيل لنظامها واستراتيجيتها ديناميكياً في ظل بيئة الاعمال دائمة التغيير، من خلال المراقبة الحثيثة و المستمرة، بالإضافة إلى التأقلم مع احتياجات واتجاهات الزبائن دون التخلي عن رؤية المنظمة الرئيسية .
2	Becker	2007	4	تعني قدرة المنظمة في فهم الفرص البيئية وسبل الاستفادة منها عن طريق التخطيط لأحداث تغييرات ذات منحى استراتيجي وتنفيذها بشكل سريع وفعالة عند احتياجها.
3	Ofoegbu & Akanbi	2012	1	هي قدرة المنظمات على الضبط بصورة مستمرة و وافيها و التأقلم في الوقت المناسب والتوجه استراتيجيا في الأنشطة الرئيسية فيما يتعلق بالظروف المتغيرة، اذ يكون معروفا من خلال حساسية البيئة. المقدرة على العمل المريح في بيئة تنافسية .
4	Farzin& Safari	2014	299	تعني قدرة المنظمة على التكيف والتفاعل بسرعة مع التغييرات غير المتوقعة وتقديم حلول مبتكرة لتلك التغييرات.
5	Murungi	2015	3	إنها قابلية ديناميكية مستلهمه من خلال استراتيجيات انتاج المعرفة التي تعين المنظمات في التعامل مع إدارة التغيير بصورة أفضل.
6	Alon et al	2017	116	وهي القدرة الممنوحة من قبل المنظمة لأصحاب الامتياز بهدف إعادة هيكلة مواردها وعواملها التنظيمية الداخلية، ومعرفة مدى تأثير التغييرات في الظروف الاقتصادية الخارجية التي لا تستطيع الإدارة السيطرة عليها، للتعامل مع هذه التغييرات وتحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها، وقد يتغير هذا الامتياز بمرور الوقت اعتماداً على دورة الاقتصاد والتغيير في بيئة الاعمال .
7	Rebentisc h, et al	2018	894	يقصد بها قدرة المنظمة على اكتشاف و ادارك احتياجات المنتج المتغيرة، و مقدرتها على استيعاب هذه التغييرات بصورة سريعة مع تقدم تطوير المنتج .

8	حمدان	2019	13	تتمثل بالاستجابة الفورية للتغيرات البيئية من خلال استغلال الفرص المتاحة للاستمرار بالمنافسة عن طريق ابتكار افكار جديدة وتحقيق مرونة عالية .
9	الداود، الباشقالي	2020	501	هي فلسفة ادارية تنتهجها المنظمات لتعزيز استجابتها للتغيرات البيئية التي تحيط بها بهدف تحقيق التميز والتفوق المنظمي .

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة بالجدول .

ومن خلال الجدول اعلاه نذكر الملاحظات التالية :

- 1- تطرقت اغلب التعريفات إلى أن المقصود بخفة الحركة هي القدرة (**Ability**) التي يجب أن تمتلكها المنظمة للبقاء و الاستمرار في سوق التنافس .
- 2- يستند توفر هذه القدرة على وجود ادارة الاستراتيجية في المنظمة، والتي من خلالها يمكن للمنظمة ان تتكيف مع التغيرات البيئية .
- 3- على الرغم من كون خفة الحركة الاستراتيجية متصلة بالإدارة الاستراتيجية، إلا أنها تختلف إلى حد ما عن النهج الاستراتيجي الكلاسيكي لها، لكنها لا تتعارض معه تمامًا. إن بناء استراتيجية بمعناها التقليدي يعني التخطيط الشامل الذي ينتج عنه استراتيجية تنظيمية و التي سيتم تطبيقها بصرامة لعدة سنوات .
- 4- لا يقصد بخفة الحركة الاستراتيجية غياب الاستراتيجية، بل هي تأكيد على التفكير الاستراتيجي، و على الرؤية الواضحة بدلاً من التخطيط الاستراتيجي بالإضافة إلى مفهوم مشترك للتطوير الاستراتيجي و تنفيذه بدلاً من فصل هاتين الحالتين .
- 5- ضرورة امتلاك المنظمات متطلبات تنظيمية وتشغيلية وتكنولوجية وبشرية لكي تتصف بكونها خفيفة الحركة استراتيجياً .

و من خلال ما تم ذكره من مفاهيم و تعريفات وملاحظات عن خفة الحركة الاستراتيجية يعرفها الباحث : بانها قدرة المنظمة على ان تكون في أعلى مستوى من المرونة التنظيمية، والذي يتضمن تكيف و تجديد التوجه الاستراتيجي استجابة الظروف البيئية المتغيرة أي عند اكتشاف فرص او تهديدات جديدة ضمن نموذج الأعمال الحالي او نماذج الأعمال الجديدة، في البيئات الديناميكية .

ثانياً - الانتقال نحو مفهوم خفة الحركة الاستراتيجية :

إن التحول إلى مفهوم المنظمات خفيفة الحركة يتطلب الانتقال إلى فلسفات جديدة، وأساليب إدارية وهياكل تنظيمية (شبكة، مسطحة) و من ثم تطور المنظمة من تقليدية إلى منظمة حديثة. ومتطورة استراتيجياً و من مفهوم الإدارة الاستراتيجية إلى خفة الحركة الاستراتيجية، اذ تمر المنظمات خفيفة الحركة عبر جانبين أساسيين: (حياصات، 2015 : 36)

أولاً - المقارنة بين المنظمة التقليدية والمنظمة خفيفة الحركة .

ثانياً - الانتقال من الإدارة الاستراتيجية إلى خفة الحركة الاستراتيجية، وفقاً للمبادئ التالية:

1 - المنظمة التقليدية و المنظمة خفيفة الحركة :

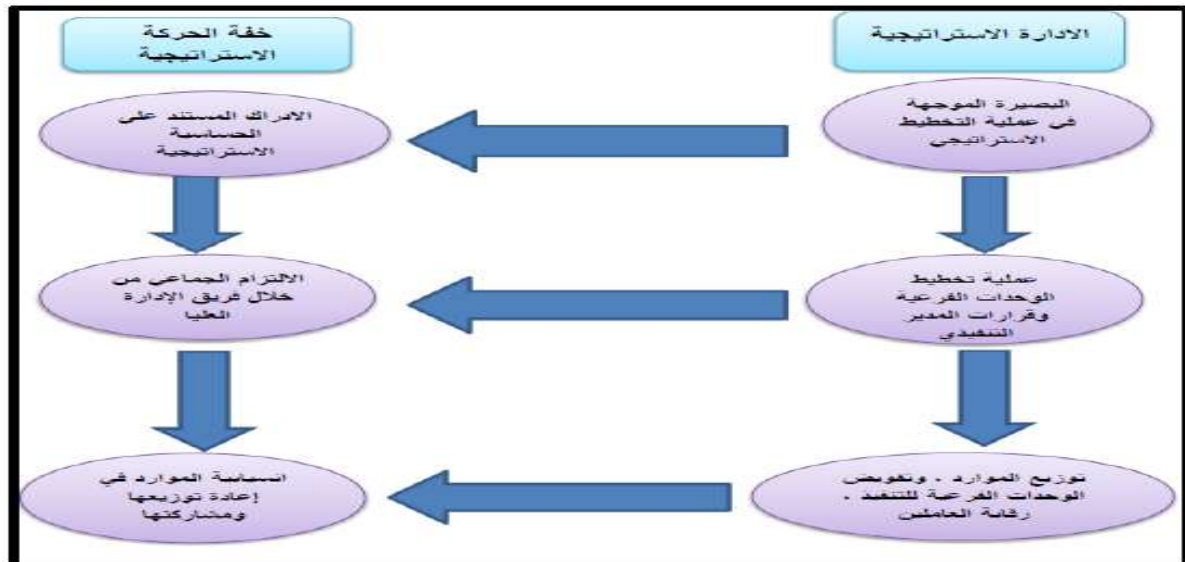
تمثل خفة الحركة الاستراتيجية قدرة المنظمة على تعديل الاتجاه الاستراتيجي باستمرار للأعمال الأساسية للمنظمة ، إذ إنها تعتبر وظيفة من وظائف الطموحات الاستراتيجية والظروف المتغيرة ، ليس فقط من خلال إنشاء منتجات وخدمات جديدة ، ولكن أيضاً من خلال إنشاء نماذج أعمال جديدة واساليب إبداعية لصنع قيمة للمنظمة ويجب الإشارة إلى أن المنظمة خفيفة الحركة لديها العديد من الخصائص التي تميزها عن المنظمات التقليدية الأخرى. (Audran, 2011:22)، و يوضح الجدول (8) عناصر الاختلاف الرئيسية بين المنظمات التقليدية و المنظمات خفيفة الحركة الاستراتيجية .

الجدول (8) الفرق بين المنظمة التقليدية والمنظمة خفيفة الحركة .

ت	وجه المقارنة	المنظمات التقليدية	المنظمات خفيفة الحركة
1-	الهيكل التنظيمي	هرمي، عامودي	شبكي، أفقي، منبسط
2-	كفاءة الوحدات و فرق العمل	متعددة الاختصاصات	الخبرة في اختصاصات محددة
3-	انسيابية المعلومات وصنع القرار	مركزية	لا مركزية
4-	دور المدراء	السيطرة و التحكم (رقابية)	التنسيق
5-	خصائص الافراد العاملون	الاحترام المتبادل، الفاعلية، الانطباع	الابتكار او الابداع، المسؤولية، الاستقلالية، الانطباع

Source: (Audran, 2011:22).

أكد (Santala, 2009: 36) أن خفة الحركة الاستراتيجية هي مفتاح النجاح في بيئة أعمال ديناميكية، لأنه يعكس مستوى القدرة على تنفيذ التغيير والاستفادة من الفرص في بيئة تتسم بالاضطراب وعدم اليقين الشديد، بمعنى آخر، ان خفة الحركة الاستراتيجية تمثل مفهوماً مشتركاً بين صياغة الاستراتيجية وعملية تنفيذها كما هو مبين في الشكل (5) .



الشكل (5) التحول من الإدارة الاستراتيجية الى خفة الحركة الاستراتيجية .

Source : (Santala, 2009 :36) .

و بناءً على ما تم ذكره، نستطيع القول أن خفة الحركة الاستراتيجية تشير الى عدد من الأفكار الاستراتيجية والإبداعية و التي تستخدمه المنظمة لتضمن تلبية احتياجات عملائها بأسرع وقت ممكن، و تبادل المعلومات وزيادة التركيز على الإدارة الذاتية .

ثالثاً - أهمية خفة الحركة الاستراتيجية :

برز الاهتمام بمصطلح خفة الحركة الاستراتيجية كأحد الأدلة الأساسية للأداء المتفوق لمنظمات الأعمال، إذ تُعد خفة الحركة الاستراتيجية بنية معقدة ومتنوعة يمكن أن تتخذ عدت أشكال ولكنها تعكس قدرة المنظمة على التطور السريع وتطبيق القدرات المرنة و القوية والديناميكية. هذه الصفات التنظيمية لها جذور مشتركة وتتكون من موارد ومهارات وكفاءات تكميلية. و في هذا الاتجاه يمكن تلخيص أهمية خفة الحركة الاستراتيجية من وجهة نظر بعض الكتاب و الباحثين إذ يرى (العابدي والموسوي: 153، 2014) ان جميع المنظمات تحتاج بشكل عام إلى خفة الحركة الاستراتيجية بسبب التغيرات في البيئة الخارجية والداخلية، وزيادة المشاكل الإدارية داخل المنظمات واحتدام المنافسة الخارجية أن أهمية خفة الحركة الاستراتيجية تبرز أيضاً في القدرة على مواكبة التغيرات في البيئة الخارجية للمنظمة والداخلية من خلال إنشاء المنظمة برنامج منظم يعتمد على تخطيط استراتيجي مرن للغاية الهدف منه تحقيق استجابة سريعة للتغيرات والتأكد من التغلب على جميع العقبات والمخاطر. اما (القرشي، 2017 : 21) فقد اكد على إن خفة الحركة الاستراتيجية احدى المتطلبات المهمة والجوهرية لبقاء وديمومة المنظمات ونجاحها. و بحسب (Doz, 2007: 23) أن أهمية خفة الحركة الاستراتيجية تبرز في الحفاظ من قبل المنظمة على قدرتها على التغيير حتى لا تكون منظمة ثابتة وتحافظ على استمراريتها والابتعاد عن الشلل الاستراتيجي، و يوضح كذلك أن هناك ثلاث قدرات أساسية رئيسة لخفة الحركة الاستراتيجية، وهي الحساسية الاستراتيجية، و انسيابية الموارد و الالتزام الجماعي، لأن هذه القدرات تسمح للمنظمة بأن تكون مرنة، وعندما لا يكون لديه واحدة أو أكثر من هذه القدرات، تتحول بمرور الوقت إلى منظمة ثابتة لا تستطيع المنافسة و مجابهة المنظمات الأخرى .

ويوضح (الياسري واخرون، 2020 : 11 - 12) أهمية خفة الحركة الاستراتيجية في بيئة الأعمال المتغيرة و كيف يمكن للمنظمات المعاصرة الحفاظ على نجاحها الاستراتيجي على النحو التالي:

- 1- تسمح خفة الحركة الاستراتيجية للمنظمة بتجديد نفسها استراتيجياً، ومن ثم ضمان بقائها في المقدمة.
- 2- تحسن الأداء المبكر للمنظمة للاستجابة بسرعة للطلبات المتغيرة لدى الزبائن .
- 3- تكتسب المنظمة من خلالها المرونة الاستراتيجية الضرورية من اجل تحقيق التأقلم الفعال مع التغيرات البيئية السريعة.
- 4- تحقق البراعة التنظيمية من خلال قدرتها على استكشاف الفرص البيئية واستغلالها بخفة حركة.
- 5- تقوم أيضا باعتماد الميزة التنافسية للمنظمة من خلال الحصول على مزايا تنافسية متجددة و متنوعة في تحسين الجودة وخفض التكاليف وتقديم خدمات كبيرة والقضاء على جميع الأنشطة التي لا تضيف قيمة.
- 6- تزود المنظمة بحلول مبتكرة لمشاكلها الحالية والمستقبلية بناءً على قدرتها في الاستشعار الاستراتيجي .
- 7- تحقق الاستخدام الفعال للموارد التنظيمية المتاحة واكتساب موارد جديدة .

اما (Santala, 2009: 37) فيشير إلى أن خفة الحركة الاستراتيجية تجسد امكانية المنظمة على إدارة ومراقبة التغيير المستمر، المرتبط بتكرار وتيرة التحولات البيئية، إذ أنها تعد المنظمات لاحتضان التغيير المستمر من خلال توليد مجموعة من البدائل، وتنمية المهارات، وإعادة تنظيم وتعبئة الموارد واتخاذ إجراءات حاسمة. وإزالة العقبات التي تحول دون التغيير، علاوةً على ذلك، تعمل خفة الحركة على تحسين قدرة المنظمة على تقديم منتجات عالية الجودة، ومن ثم يكون من الضروري زيادة القدرة التنافسية للمنظمات عن طريق تحسين المعرفة والخبرات للعاملين الذين يتيحون للمنظمة تحقيق النتائج المنشودة والمرغوبة (Braunscheide, 2005:53) . ويشير (Doz & Kosonen, 2006: 12)، إلى أن بعض المنظمات تكون فاعلة في مدة معينة، ويمكن أن تتفوق على غيرها، وللحفاظ على هذا التفوق والتميز، يستوجب عليها الاعتماد على خفة الحركة كوسيلة فعالة لدخول عالم المستقبل. ومن ناحية أخرى، إذا لم تكن المنظمة خفيفة الحركة بسبب التغييرات المفاجئة المحيطة بها وإمكانية اغتنام الفرص التي تدعم خفة

الحركة الاستراتيجية، فيمكن أن تؤدي بالمنظمة إلى حالة من عدم المرونة و السبات مع مرور الوقت. وذلك لأن أسباب نجاح المنظمات تكمن في ضرورة الاعتناء بخفة الحركة الاستراتيجية وإلا فإنها ستتحوّل بمرور الوقت إلى حالة شلل استراتيجي بكل عواملها ومتطلباتها. ويجب على المنظمة كذلك ان الاهتمام برؤيتها الاستراتيجية والاعتماد بالحساب من عدم عرقلة الموارد او تقليدها، ويجب عليها الاتكال على المقدرات الجوهرية و المهارات والكفاءات والخبرات الإدارية إذ تُعد هذه العوامل مرتكزات في تعزيز خفة الحركة الاستراتيجية، وهي الطريق إلى النجاح وتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها .

ومن الجدير بالذكر ان اعتماد خفة الحركة الاستراتيجية هو تحول كل ما يتعلق بهيكل المنظمة، والمرونة التنظيمية كشرط ضروري، واستعادة الخفة تتطلب عمل فريق رفيع المستوى عن طريق أربعة محركات كما في الشكل (6) (Doz & Kosonen, 2006 : 12)

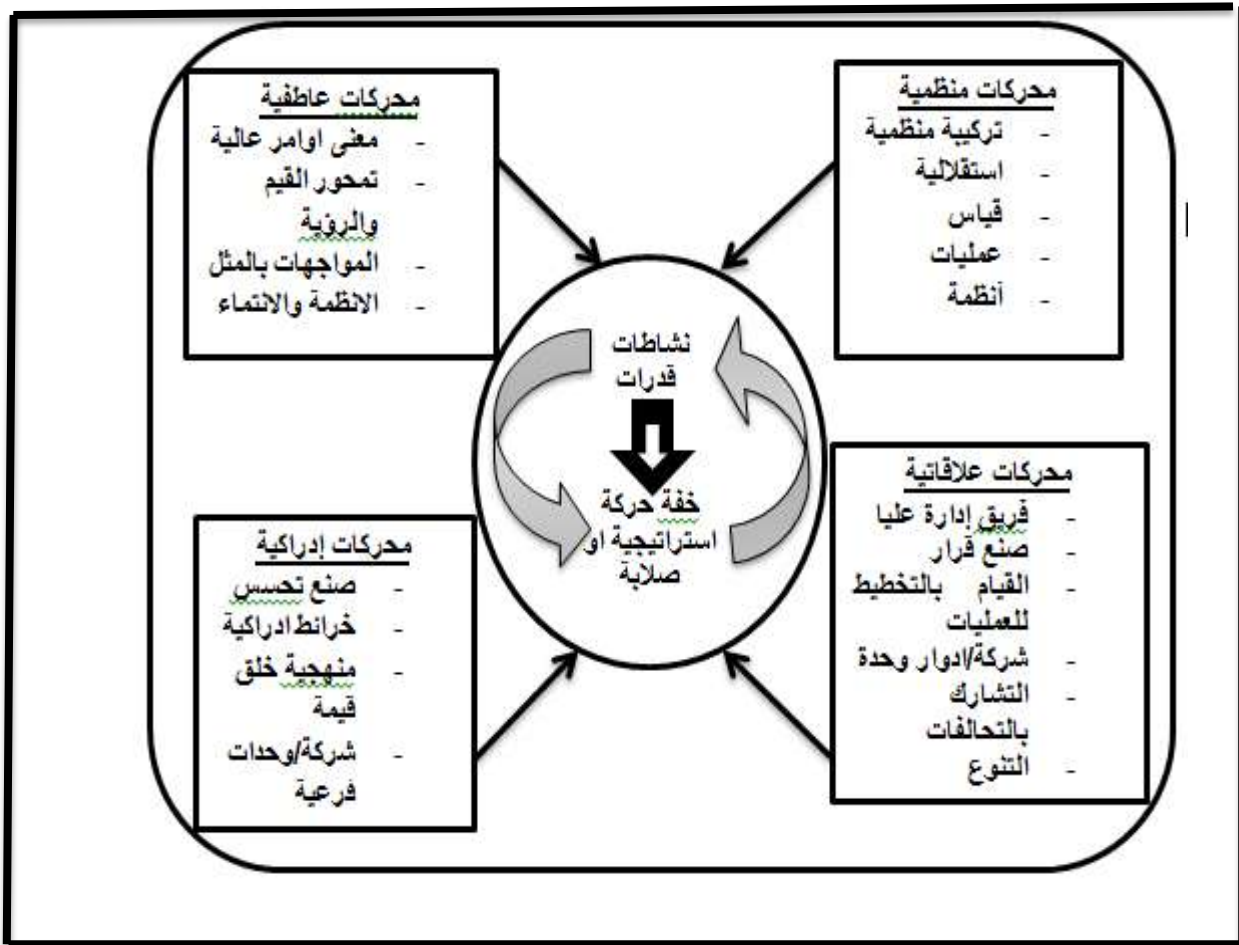
1- محركات إدراكية (Cognitive) (C) / رؤية جديدة بجذور قديمة.

2- محركات منظميه (Organizational) (O) / العمليات الجديدة التي تسمح بالتمايز والتكامل.

3- محركات علاقاتية (Relational) (R) / اهتمام يبدأ من القمة – الإدارة العليا.

4- محركات عاطفية (Emotional) (E) / الالتزام والطاقة المتحدة .

عن طريق السلسلة التتابعية التي تتباين استنادا على نقطة البداية و طبيعية النشاطات الاستراتيجية المختلفة، تستطيع المنظمة من خلالها إعادة التوجه لاستعادة خفة الحركة الاستراتيجية.



شكل (6) المحركات الرئيسية (CORE) للتحول من الشلل الاستراتيجي الى خفة الحركة الاستراتيجية.

Source : (Doz. & Kosonen, 2006 : 13) .

وفقاً لذلك ، يمكن النظر إلى خفة الحركة الاستراتيجية في عدة اتجاهات ، بما في ذلك تعزيز القدرة على تحقيق مناهج جذرية ومبتكرة تسعى المنظمات القيادية إلى تشكيل بيئتها التنافسية بناءً على التوقع وقيادة التغيير ، و خفة الحركة الاستراتيجية كوسيلة للاستجابة للإجراءات نحو القوى الداخلية. ، بما في ذلك تشكيل الرؤية والقيم التي تدعم هذا الاتجاه ، والفوائد المعرفية التي تعتمد على مهارات الإدارة العليا لإعادة تخصيص الموارد الهيكلية لتوقع الاتجاهات الجديدة وتحقيق رؤى واضحة للمستقبل أو لبدء وظيفة جديدة في أنشطتها ، بحيث يمكنها الابتكار بوضوح على جميع مستويات المنظمة وتجنب السبات والخمول في عملياتها. ومع ذلك ، يمكن أن تؤدي المستويات العالية من التغيير البيئي إلى ركود في خفة الحركة الاستراتيجية ، ويتمثل التغيير البيئي في عدم اليقين والمخاطر التي تواجهها المنظمة ، وبالتالي يجب أن تكون إدارة عدم اليقين وتقليل المخاطر مصدر قلق للمنظمات.(Ojha,2008:2).

رابعاً - أسباب حاجة المنظمات لخفة الحركة الاستراتيجية :

تضمحل بعض المنظمات و تتلاشى، ليس بسبب ارتكابها للأخطاء، بل لأنها مستمرة في فعل الاعمال المعتادة لأنها صحيحة لمدة طويلة، و أجاب (حمدان، 2019) على السؤال الذي تحتاج فيه منظمات اليوم إلى خفة الحركة الاستراتيجية. لأن الوقت لم يعد كافياً للمديرين التنفيذيين لإدارة منظماتهم لأن مدة خدمتهم تكون قصيرة و مما يضطرهم إلى الأداء بشكل أفضل بسبب التغييرات السريعة في البيئة نتيجةً للتطور التكنولوجي في عالمنا اليوم، و للتفوق على هذا الهجوم فإن على المنظمات و فرق إدارتها، اعتماد خفة الحركة الاستراتيجية التي تعتبر المفتاح لتحقيق التفوق المرجو (حمدان، 2019 : 15)، ويرى (Al-Romeedy, 2019: 2) ان خفة الحركة الاستراتيجية هي افضل نهج للمنافسة والبقاء في سوق المنافسة اذ يجب على المنظمة ان تكون خفيفة الحركة لتتكيف مع التغييرات غير المتوقعة في سوق العمل، كما وقد شدد (المعاضدي، 2011 : 20) على صعوبة قيادة عمليات التغيير وفقاً للنهج التقليدي، ويُعد تبني خفة الحركة الاستراتيجية أمر ضروري للمنظمات كنهج بديل للتعامل مع التغييرات المتسارعة، وأشار (حمدان، 2019 : 15) ايضاً إلى أن بعض المنظمات تتميز بكفاءة عالية في مرحلة معينة من دورة حياتها، ومن اجل ان تحافظ على هذا التفوق والتميز، يجب عليها أن تتبنى خفة الحركة الاستراتيجية كأداة فعالة للحفاظ على هذا التفوق.

خامساً - أهداف خفة الحركة الاستراتيجية :

بحسب (الشمري، 2006 : 78) فإن العديد من أهداف اغلب منظمات الأعمال قد تحققت من خلال تبنيها لمنهج خفة الحركة الاستراتيجية، و منها ما يلي :

1- تسهم في محافظة المنظمة على مركزها التنافسي، و تقييمه ضمن إطار بيئة المنافسة.

2- تطوير امكانية المنظمة على البقاء والنمو و الدوام .

3- تطوير و تنمية المهارات التحليلية والقدرات المعرفية لبيئة الأعمال.

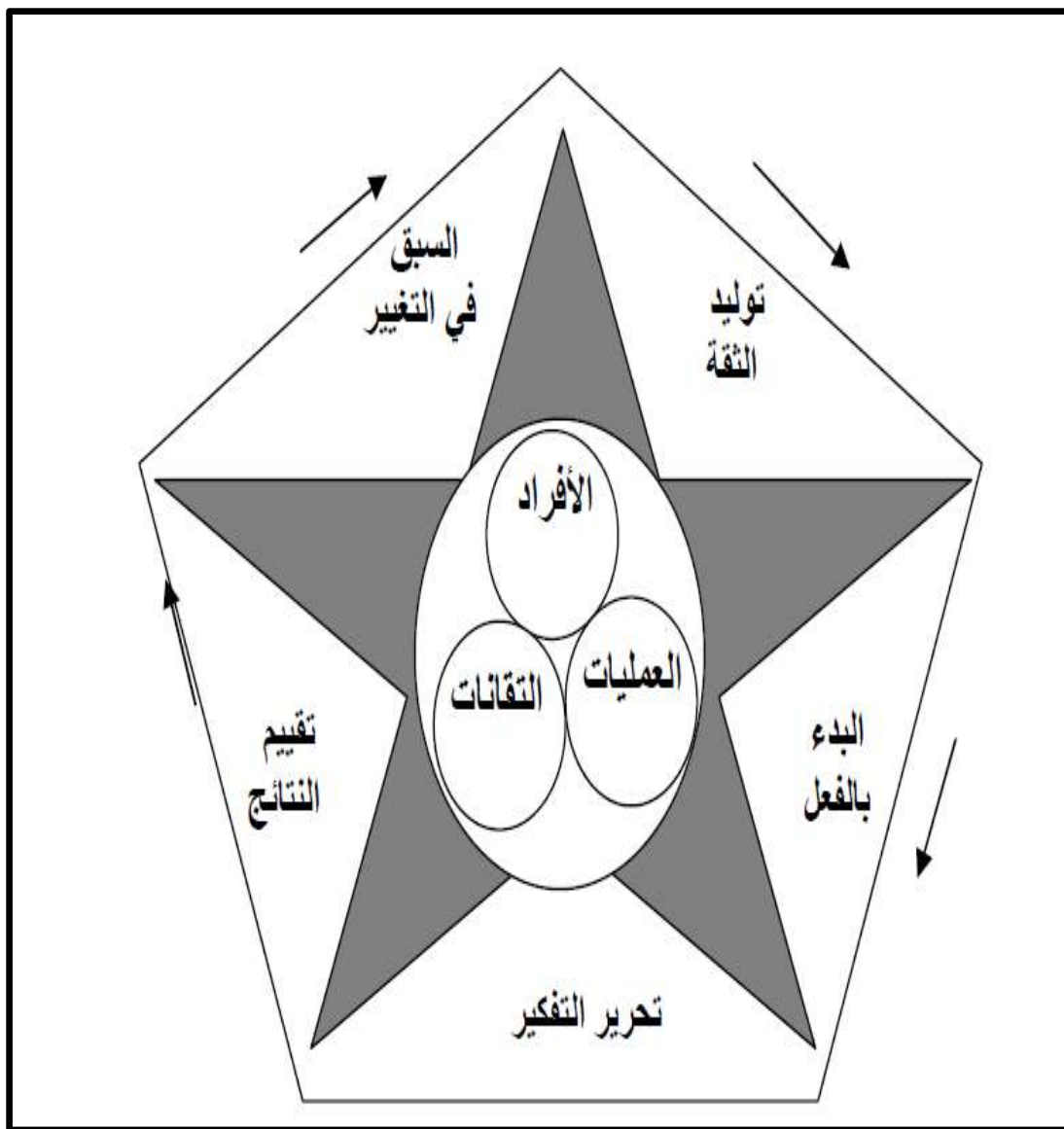
يضيف (الفروخ، 2014: 43) أن اغلب المنظمات تطمح إلى خلق خفة حركة استراتيجية لتحقيق مجموعة من

الأهداف، يتم توضيحها في المعادلة التالية :

أهداف خفة الحركة الاستراتيجية = توليد التركيز + السرعة + مرونة المنظمة والقادة

اذ يتم تضمين هذه الأهداف فيما يسمى بإنموذج خفة الحركة الاستراتيجية، والذي من خلاله يتم تحديد الابعاد

الأساسية لخفة الحركة الاستراتيجية وكما هو واضح في الشكل (7) ادناه .



الشكل (7) إنموذج خفة الحركة الاستراتيجية .

Source: www.agilityconsulting.com

يتضح من الشكل رقم (4) أنه عند تطبيق إنموذج خفة الحركة الاستراتيجية يجب أن تمتلك المنظمة قدرات تنظيمية (بما في ذلك القدرات التكنولوجية)، إذ ان العلاقة بين أبعاد نموذج خفة الحركة الاستراتيجية والقدرات التنظيمية التي يمثلها (الأفراد، التكنولوجيا ، العمليات) هي علاقة متكاملة.

وتتبين حالة التكامل فيما بينها من خلال الجدول (9) :

الجدول (9) علاقة التكامل بين إنموذج خفة الحركة و القدرات التنظيمية .

ت	إنموذج خفة الحركة الاستراتيجية	القدرات التنظيمية (الأفراد، التكنولوجيا، العمليات)
1	السبق في التغيير	السعي لفهم القوى التي تعمل التغيير، و التعامل مع مؤشرات الاداء الأساسية، والادراك و الوعي الجيد بمجريات البيئة الاعمال .
2	توليد الثقة	يتمثل بوضوح رسالة المنظمة، وممارسات القيادة الفعالة ومواءمة موارد المنظمة مع أولوياتها وبناء فريق عمل متكامل بشكل واضح .
3	الشروع بالتنفيذ	تتمثل من خلال وجود انظمة ذات فاعلية بهدف مواكبة الأولويات و التركيز على بيئة الاعمال، و قدرات اتخاذ القرارات الفعالة، وثقافة تنظيمية تحفز على الاهتمام بالعمل .
4	تحرير الفكر	ويتحقق عن طريق توفير البيئة التنظيمية التي تحفز على انتاج الأفكار الإبداعية وتطويرها و تحسين العمليات و المنتجات
5	تقييم النتائج	عملية تطوير بطاقة الأداء المتوازن، وتحديد مؤشرات الأداء لكل وحدة تنظيمية على حدة، وتحديد طرق و اساليب التعلم.

المصدر : (حياصات، 2015 : 41) .

سادساً - أبعاد خفة الحركة الاستراتيجية :

ناقش العديد من الباحثين أبعاد ومقاييس خفة الحركة الاستراتيجية والتي من خلال تكاملها وتفاعلها تسهم في تحقيق إطار عام منظم يجمع بين العوامل الداخلية والخارجية للمنظمة لتشكيل رؤية أفضل للمكونات العامة للمنظمة.

وفي الجدول (10) يستعرض الباحث اهم الابعاد التي تناولها الباحثين .

جدول (10) ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية حسب تسلسلها الزمني .

أبعاد خفة الحركة الاستراتيجية

ت	اسم الكاتب او الباحث والسنة والصفحة	الحساسية الاستراتيجية	انسيابية الموارد	الالتزام الجماعي	وضوح الرؤية	المقررات الجوهرية	اختيار الأهداف الاستراتيجية	المسؤولية المشتركة	توجيه العمل	التركيز	سرعة	المرونة	خفة الاستشعار	خفة اتخاذ القرار	خفة الممارسة	معرفة الزبائن	الاستجابة الاستراتيجية	القدرات التعاونية	التكنولوجيا
1	Hoek, etal., 2001: 131	*	*	*	*	*	*	*	*										
2	Doz& Kosonen , 2008: 6	*	*	*															
3	Ojha, 2008 : 37				*	*	*	*	*										
5	Park, Young Ki, 2011:28												*	*	*				
6	المعاضدي،2011: 4									*	*	*							
7	Abu-Radi,2013 : 51				*	*	*	*	*										
8	الكبيسي،نوري، 2014 : 176	*	*	*															
9	البدراي، 2015 : 172	*	*	*															
10	الملا وغباش، 2014 81 :				*	*	*	*	*										
11	هنية، 2016 : 14 - 20	*			*	*	*	*	*					*					
12	النعمي، 2016 : 36 - 42	*	*	*															
13	الضمور، 2017 : 18-15				*	*	*	*	*									*	
14	الزبدة، 2018 : 18- 22				*	*	*	*	*										
15	عبدالرزاق، 2018 338-336:	*	*	*															
16	العامري ،حسين، 2018 : 151 -150	*															*	*	
17	نجم، 2019 : 23-18				*	*	*	*	*										
18	الشنطي، الشريف، 2019 : 15-14	*		*															

*										*	*	*	*	*	*	*	عبدالعال، 2019 : 277-275	19	
														*	*	*	الفنلاوي وآخرون، 2019 : 7-6	20	
														*	*	*	الموسوي، 2019 : 68-60	21	
				*							*	*	*	*	*	*	Bakri, 2019: 11	22	
				*							*	*	*	*	*	*	Hamdan، 2019 : 16	23	
														*	*	*	المري، البشاشة، 2020 : 5	24	
	*	*														*	التميمي، عبدالغفور، 2020 : 172	25	
														*	*	*	الياسري وآخرون، 2020 : 13-12	26	
														*	*	*	الداود، الباشقالي، 2020 : 502	27	
														*	*	*	العفيري، 2020 : 189-188	28	
				*							*	*	*	*	*	*	الفتحي، 2020 : 181-180	29	
			*								*	*	*	*	*	*	الحسامية، 2020 : 38-32	30	
	1	2	1	2	1	5	1	1	1	1	9	12	13	14	13	12	11	20	المجموع
	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	30	43	45	49	45	40	37	67	النسبة المئوية
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر أعلاه .

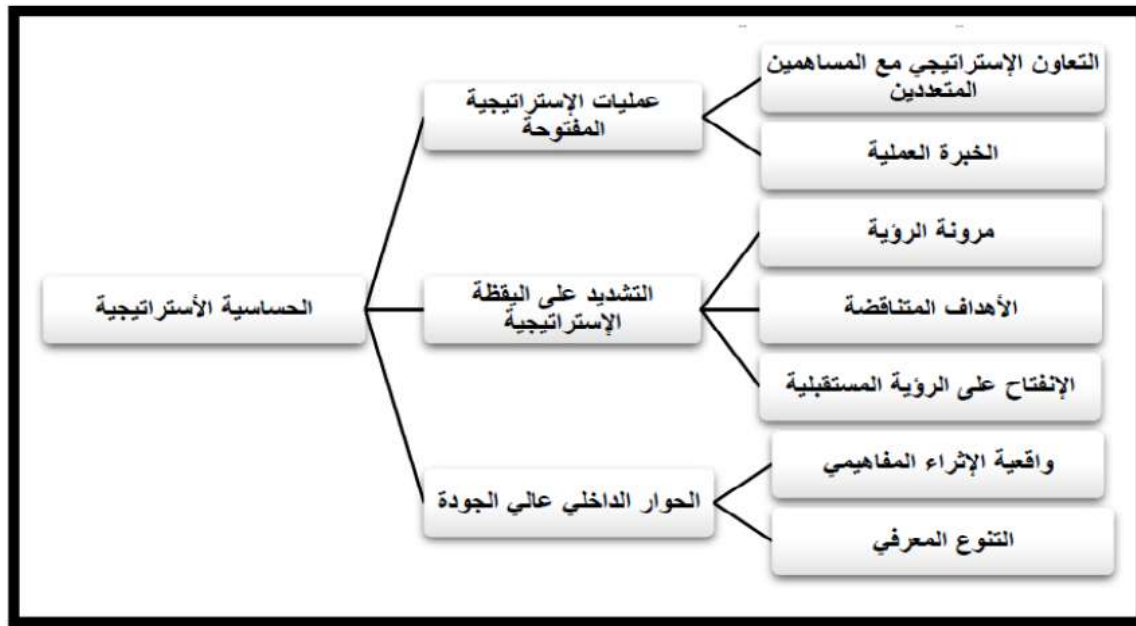
بالرغم من اختلاف الباحثين على تحديد أبعاد محددة لخفة الحركة الاستراتيجية، إلا ان الباحث سوف يعتمد على خمسة ابعاد لخفة الحركة الاستراتيجية، والتي قد حصلت على أعلى النسب في الجدول (14) وهي (67%، 50%، 47%، 47%، 40%) على التوالي، وبناءً على ذلك تم اعتماد الابعاد الأكثر اتفاقاً وتم اختيارها وهذه الابعاد تم اعتمادها نسبةً لتحقيقها لأعلى النقاط، وهي (الحساسية الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، وضوح الرؤية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة).

1- الحساسية الاستراتيجية :

تعرف الحساسية الاستراتيجية بانها عملية التي من خلالها يتم الانفتاح على أكبر قدر ممكن من المعلومات والذكاء والابتكار عن طريق إنشاء ورعاية علاقات مع مجموعة متنوعة من الأشخاص والمنظمات المختلفة (الذبحاوي، 2021 : 58). اما (بكر، 2019 : 10)، فقد وصفها بأنها الاستمرارية عن طريق تحديد الفرص واغتنامها بأسرع ما يمكن قبل المنافسين الاخرين، اذ يتمثل هذا البعد بمسح الجهات البيئية ذات الفعالية والشعور بالتغيرات المتجددة فيها، بما في ذلك التبصر الاستراتيجي المهم، وتوقع وفهم الاتجاهات البيئية، و البصيرة الاستراتيجية الناتجة عن إجراء تحليل شامل للبيئة الحالية، والارتقاء بالوعي الاستراتيجي والحوار الداخلي عالي الجودة (حسين، 2016 : 113). تمثل الحساسية الاستراتيجية بإمكانية المنظمة على البحث عن المعلومات القابلة للتطبيق، واستيعاب

وفهم وتوضيح هذه المعلومات عن طريق تأقلمها مع بيئة المنظمة، من خلال تفسير هذه المعلومات وتحليلها حتى تتمكن من تحديد التحديات التي تواجهها، و بعبارة أخرى تؤدي المعرفة المتزايدة إلى طرق وأساليب مختلفة لمواجهة تحديات الأعمال (Mavengere, 2013: 16). إذ ان المعرفة هي مجموعة من الحقائق و الآراء أو وجهات النظر والأحكام وأساليب العمل والخبرات والبيانات والمعلومات والمفاهيم والمبادئ والاستراتيجيات التي تمتلكها المنظمة أو الفرد، بالإضافة إلى ان هذه المعرفة تستخدم لتفسير المعلومات المتعلقة بظرف معين أو موقف او معينة والتعامل مع هذا الظرف أو الموقف. و هناك طريقتان للحصول على معرفة الاعمال الأول : مصدر داخلي والثاني : مصدر خارجي. فالمصدر الداخلي يتجسد بالمعرفة الضمنية، مثل الخبرات والافتراضات والمعتقدات والذاكرة التنظيمية وذاكرة العاملين . اما المصدر الداخلي لمعرفة الاعمال فيتضمن الوثائق وقواعد البيانات. أما المصدر الخارجي لمعرفة الاعمال فيتمثل في المعرفة الصريحة وتشمل المقارنة وحضور المؤتمرات والاستعانة بالخبراء والمجلات والصحف والمقالات المنشورة على الإنترنت ومشاهدة التلفزيون والفيديو والاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية والتطورات التكنولوجية، وأيضا جمع البيانات و المعلومات من العملاء والموردين والمنافسين والتعاون مع المنظمات الاخرى و إنشاء تحالفات ومشاريع مشتركة (Hijazi & Al - hroot, 2013 : 63). وبين (60 Lewis et al., 2014) بأن الحساسية الاستراتيجية تساعد في عملية الدمج بين الاستراتيجية الموجهة اتجاه البيئة الخارجية والاستراتيجية الموجهة اتجاه البيئة الداخلية. و بحسب (Doz & Kosonen, 2011 : 154) الحساسية الاستراتيجية تساعد في الدمج بين الوعي المبكر والتحذير من الاتجاهات الأولية للقوى الخارجية مع التركيز الشديد والحذر من ضياع الوقت الحقيقي والشعور بالمسؤولية. و يرى (Doz & Kosonen, 2009 : 342) إلى أن الحساسية الاستراتيجية تتعلق باكتساب المعرفة و تحقيق مبدأ أن ليس كل وعي للعاملين يأتي من متابعة الآخرين، بل تأتي بعض الأفكار الأغنى والأكثر فائدة من التهديدات من العديد من الأشخاص أو المجموعات المختلفة، بما في ذلك كبار العملاء والمستخدمين النهائيين، او المنظمات الأخرى، او خبراء المواد أو مراكز الفكر. لأن أخذ هذه المعلومات واختبارها من الضروري من اجل الحصول على الإحصائيات الصحيحة. نظراً لوجود العديد من أساليب الخبرة المختلفة مثل الخبرة الشخصية أو المنظمات أو مع الشركاء (الشركاء الاستراتيجيين)، وهذا جزء من عملية الاستراتيجية المفتوحة التي تؤدي إلى الحساسية الاستراتيجية. وبحسب (هنية، 2016: 15-16) أن الحساسية الاستراتيجية تتكون من ثلاثة عناصر أساسية تمكن المنظمة من تحقيق الحساسية الاستراتيجية ومن ثم تقوية خفة حركتها الاستراتيجية وتحقيق أهداف المنظمة بأسرع ما يمكن وبأقل تكلفة ممكنة وهي :

- أ- **العمليات الاستراتيجية المفتوحة:** وتشمل عنصرين أساسيين هما التعاون الاستراتيجي مع المساهمين المتعددين، التجارب العلمية بين افراد المنظمة.
- ب- **التشديد على اليقظة الاستراتيجية :** وهو أيضاً يشمل ثلاث عناصر رئيسة وهي مرونة الرؤية، والأهداف المتناقضة، الانفتاح على الرؤية المستقبلية .
- ت- **الحوار الداخلي ذو الجودة العالية :** ويتضمن عنصران هما حقيقة الإثراء المفاهيمي، والتنوع المعرفي . وكما هو مبين في الشكل (8) .



الشكل (8) مقومات الحساسية الاستراتيجية من وجهة نظر (Kehunen, 2009) .

المصدر : (هنية، 2016 : 16) .

2- المقدرات الجوهرية :

تعرف بأنها الخبرات و التعلم التنظيمي المتراكم في المنظمة، و الذي يكون نتاج المعارف و المهارات الضرورية لإتمام الواجبات والمهام المطلوبة و التي ينتج عنها احترافية فعلية في اداء أنشطة المنظمة (اسماعيل، 2018 : 18) . و يجب على المنظمة أن تركز وتفهم قدراتها الداخلية، من جانب تحديد نقاط القوة والضعف التي تمتلكها، وذلك لتشخيص قدراتها الاستراتيجية، ومن ثمّ يمكنها تحديد المقدرات الجوهرية والتي تُعد كفاءات المنظمة وتوجه الخصائص المعرفية نحو تحقيق أعلى مستويات من رضا الزبائن مقارنة بمنافسيها ويمثل ادراك و وعي المنظمة بالمقدرات المطلوبة لأداء الوظيفة أو معرفة كيفية أدائها (الحسامية، 2020 : 33) .

ويرى (أبوردين، 2018 : 38) ، أن المنظمة التي لا تدرك قدراتها الأساسية تواجه مشكلة رئيسية، تتمثل في أن عملية تتبع الفرص تكون سيئة ونادرة الحصول، ولا بد من إبداع و تعريف قائمة المهارات والمعرفة التي تتوافق مع مقدراتها الجوهرية، وهذه هي الأصول الفريدة ونقاط القوة التي تتميز المنظمة بامتلاكها وان القيادة تأخذها في الاهتمام . وكذلك عند صياغة استراتيجيتها الشاملة للمنظمة، والتي تشمل العاملين و المعرفة والتكنولوجيا. ويؤكد (الحسامية، 2020 : 33) ان المقدرات الجوهرية تتميز بمجموعة من الخصائص، وهي : ان المنظمة تهتم بالموارد المتعلقة بالهدف الذي تسعى الى بلوغه . و كذلك ندرة الموارد والقدرات التي لا تمتلكها المنظمات الأخرى، مما يعني أن المنظمات المتنافسة لا تستطيع، أو يمكنها تقليدها ولكن بصعوبة، أو بتكلفة عالية، فهي غير قابلة للتحويل. يجب على المنظمات التي ترغب في الاستفادة من مزاياها التنافسية دون تحويلها إلى منافسيها أن تنشئ قدرات غير قابلة للتحويل و حين ييأس منافسيها من عدم استطاعتهم نقل المقدرات الجوهرية، فإنهم يفكرون في تقديم بديل لهم .

3- وضوح الرؤية :

تعرف بأنها الطموح أو الاتجاه المستقبلي الذي تسعى المنظمة لتحقيقه، اعتماداً على ما تملكه من قدرة على معرفة ظروفها الداخلية ومحاولة استبصار الظروف الخارجية (هنية، 2016، 18) . إذ إن امتلاك رؤية واضحة للمنظمة هو الخطوة الأولى في التخطيط الاستراتيجي الناجح، إذ تقوم المنظمة عن طريقها باستخلاص مهمتها ويمكن من خلالها أيضاً تحديد أهداف واضحة تستهدف المنظمة بلوغها، إذ يجيب على أهم سؤال لأي منظمة وهو

ماذا نريد أن نكون في المستقبل؟ اذ يرى (نجم، 2019 : 19) ان الرؤية تجمع بين البصيرة و الاستشعار، اذ تشير البصيرة الى وجود صورة واضحة في العقل، اما الاستشعار فيدل على القدرة على إعطاء خطة ذهنية تصور الأحداث المستقبلية وبعد الرؤية الواضحة يزود المنظمة بالسرعة اللازمة للتنفيذ والتمتع بالاستقرار المطلوب لاستثمار و استغلال الفرص المتاحة كلما كان ذلك ممكناً، فالرؤية تُعد العملية الواقعية ذات المصادقية الأكثر جاذبية للمستقبل، فعندما تواجه المنظمات تحديات معقدة في بيئة عمل متقلبة، فأن وضوح الرؤية تمنحها السرعة في اتخاذ القرارات والإجراءات و تنفيذها بالكفاءة اللازمة والتركيز على جميع الشركاء في سلسلة القيمة الخاصة بها، و دفعها نحو انتهاز الفرص المرتبطة بها . وأن عدم قدرة المنظمة على وإدراك و فهم إمكاناتها الحقيقية يؤدي إلى فقدانها القدرة على تسخير تلك القدرات والذي بدوره يسبب هدر العديد من الفرص لأن وضوح الرؤية يزود المنظمة بالسرعة اللازمة لجميع الأنشطة وعمليات التنفيذ ويحفز جميع أجزاء سلسلة القيمة التي تسمح لها باستغلال الفرص المناسبة (نجم، 2019 : 20-19) .

4- الأهداف الاستراتيجية :

يقصد بها النتائج النهائية التي تطمح المنظمات تحقيقها، اذ تسعى إلى تحقيق النتائج النهائية من خلال الأنشطة و المهام و الإجراءات التي تقوم بها، ويرى (Al-Shawabkeh, 2019: 19) ان اختيار الأهداف الاستراتيجية يعتمد على فهم المقدرات الجوهرية لتحقيق اقصى قدر من النجاح، ولا شك أن كل منظمة مهما كان حجمها صغيرة أو كبيرة، وأياً كان طبيعة أنشطتها سواء كانت خدمية أو ربحية، لا بد أن يكون لها هدف أو مجموعة أهداف تتضمن في محتواها النتائج التي تريد المنظمة الوصول إليها، و على الاغلب تتبلور هذه الأهداف من رسالة المنظمة و من ثم تكون أكثر تحديداً وتفصيلاً (Abu-Radi, 2013 : 31) .

ويرى (اسماعيل، 2018 : 20) ان في أي منظمة تتكون مستويات الاهداف الاستراتيجية من ما يلي :

- أ- الأهداف الاستراتيجية: تتم صياغتها بطريقة عامة و شاملة حول النتائج الكلية التي تسعى المنظمة الى تحقيقها ويتم وضعها و تحديدها من قبل الإدارة العليا وتشمل المنظمة بأكملها ويتم تصنيفها على أنها أهداف طويلة الأجل.
- ب- الأهداف التكتيكية : تتم صياغتها من قبل الإدارة العليا و الإدارة الوسطى و تكون صياغتها على مستوى القطاعات والإدارات الرئيسية، و تُعد أهداف ذات أجل متوسط وتتصف بكونها أكثر تحديداً من الأهداف الاستراتيجية وتنقسم عنها لأنها تمثل الوسائل التي من خلالها يتم تحقيق الأهداف الاستراتيجية .
- ت- الأهداف التشغيلية : يشارك في إعدادها الإدارة الوسطى مع الإدارة الإشرافية و تتم صياغتها على مستوى الأقسام والوحدات و العاملين . وتتصف بانها أكثر تفصيلاً من الأهداف التكتيكية و تنقسم منها، و تتميز بمدى قصير و تمثل الأساليب و الوسائل لتحقيق الأهداف التكتيكية .

وترى (الفقيه، 2020 : 182) ان هناك تصنيفاً آخر للأهداف الاستراتيجية وهو :

- أ- أهداف مجتمعية : تتمثل بخدمة المجتمع .
- ب- أهداف المخرجات : المتعلقة بالجمهور الذي تتعامل معه المنظمة .
- ت- أهداف النظام : والمعنية بعمل المنظمة ككل، والنمو، والبقاء، والفعالية .
- ث- الأهداف المشتقة : الأهداف المرتبطة بالاستعمالات التي بسببها تخصص المنظمة القوة التي تولدها سعياً لتحقيق أهداف أخرى .

5- المسؤولية المشتركة و الالتزام الجماعي :

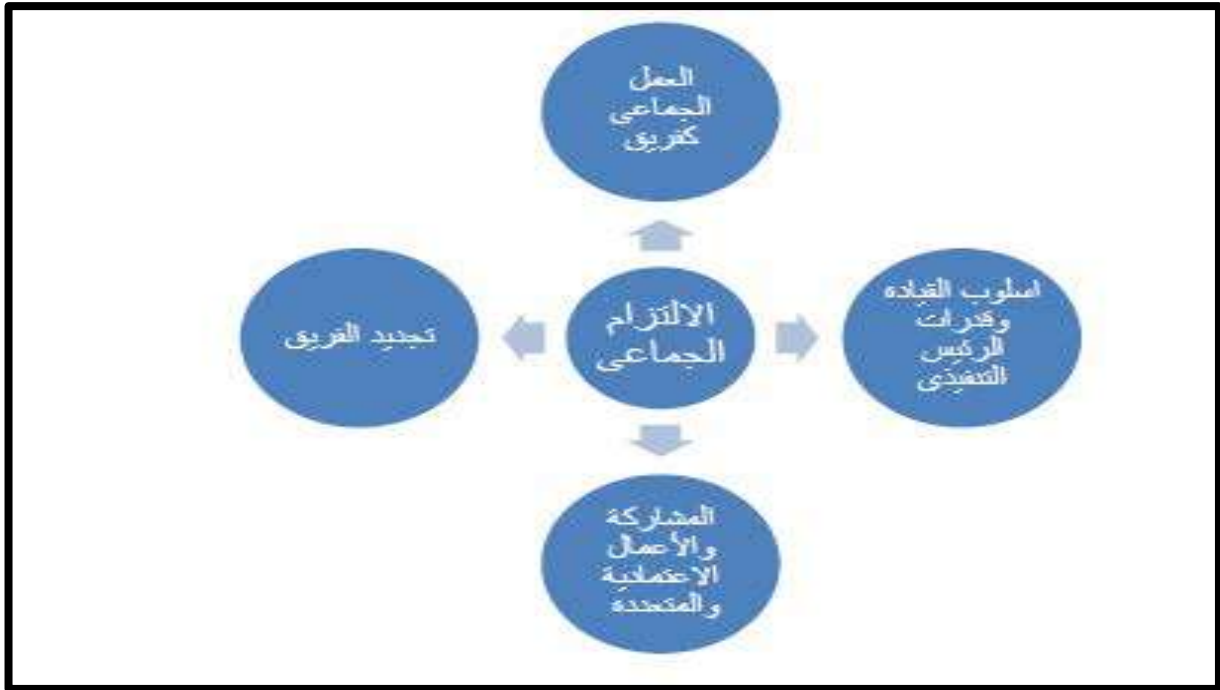
ان المقصود بها عملية اتخاذ و صنع القرارات داخل المنظمة من قبل فريق العمل مجتمعاً بأسلوب يقود كل أعضاء الفريق إلى النجاح الجماعي، اذ يلتزم أعضاء الفريق جميعاً باتخاذ قرارات جريئة بشكل جماعي و بطرق مدروسة، اذ تتسم القرارات المتخذة بصفة جماعية إلى أن تكون أقل تحفظاً وأكثر ثقة و دقة مقارنة بالقرارات الفردية ، ان المسؤولية المشتركة تُعد حافزاً داخلي للعاملين يجعلهم يبذلون أقصى جهد في العمل الناشئ عن الإيمان بأهداف وقيم المجموعة والقدرة الكبيرة على الحفاظ على أعضائها (حمدان، 2019 : 21) . كما ان الالتزام

الجماعي والشراكة في المسؤولية من قبل جميع اعضاء فريق العمل يمكن أن تخلق قيمة للمنظمة و التي تعتمد بشكل أساسي على فكرة العمل الجماعي، وهي مقياس لمدى وجود وتطوير العلاقة مع الزبائن من أجل المساهمة في خلق القيمة (الهنداوي، 2021 : 92).

وقد اكد مجموعة من الكتاب و الباحثين على أهمية مشاركة العاملين في صنع القرار والقيادة الجماعية والإدارة التشاركية وحل المشكلات بصورة جماعية، وشددوا على أهمية مشاركة العاملين في إدارة اعمال و نشاطات المنظمة. كما تطرقوا إلى مسؤولية الاعضاء الفاعلين المتعددة ومدى مساعدتهم في الإنجاز الجماعي للنتائج والمخرجات وتحقيقها، اذ توجد حاجة لتكوين النتائج بطريقة تراكمية وتجميعية، و تُعد المسؤولية المشتركة مقياساً لقيمة لمنظمة المتراكمة عن طريق انشاء علاقات مع شركاء سلسلة القيمة، اذ تُعد علاقتها مع المستفيدين هي واحدة من أهم المساهمات في خلق القيمة .

و قد أكد (حمدان، 2019 : 21 - 22)، على وجود عوامل مهمة للمسؤولية المشتركة والعمل الجماعي، وهي :

- أ- العمل بصورة جماعية كفريق .
- ب- طريقة قيادة المدير التنفيذي و قدراته الشخصية.
- ت- تجديد الفريق .
- ث- المساهمة في جدول الأعمال والاعتمادية المتعددة . و كما هو موضح في الشكل (9) التالي .



شكل (9) عوامل المسؤولية المشتركة والالتزام الجماعي .

المصدر: (حمدان، 2019 : 22) .

سابعاً - مزايا ومعوقات خفة الحركة الاستراتيجية :

تضيف خفة الحركة الاستراتيجية للمنظمة مزايا مهمة مع البيئة التي تعمل فيها، سواء كانت بيئة داخلية أم خارجية، للسماح لها بالتوجه باستمرار نحو الفرص الجديدة التي تظهر، في بيئة الأعمال، ولكن هذه المنظمات قد تواجهها بعض العقبات التي قد تحد من تطبيق خفة الحركة الاستراتيجية، و فيما يلي نذكر مجموعة من مزايا و معوقات خفة الحركة الاستراتيجية .

أ- المزايا:

أوضحت (حيصات، 2015: 45-46) ان للمنظمة مجموعة من المزايا تتمتع بها عند تطبيق خفة الحركة الاستراتيجية، و أهمها ما يلي :

- 1- تتمسك المنظمة بريادتها على منافسيها عن طريق الاستجابة لمتطلبات ورغبات العملاء.
- 2- تمنع أي تهديدات لها تأثير على أهداف المنظمة من خلال الاستغلال الجيد للفرص المتاحة لها .
- 3- تسهم في اتخاذ المنظمة للقرارات التي تحقق اهدافها التي تسعى لها .
- 4- تسهم بالابتعاد عن البيروقراطية من خلال نشر ثقافة التنفيذ .

ويضاف أيضًا أن المنظمات الافتراضية تستجيب بسرعة و بطريقة منظمة ومتوازنة لاحتياجات و رغبات زبائنها وكذلك احتياجاتها من الموارد المتاحة، مما يسمح لها بالاستفادة من ميزة خفة الحركة الاستراتيجية .

ب- المعوقات:

بينت بعض الدراسات أن الإجراءات المتبعة في بعض المنظمات لزيادة مستوى خفة الحركة الاستراتيجية تؤدي غالبًا إلى رفع مستوى التعقيد، وبالتالي تمنع تطبيق خفة الحركة داخل المنظمة. علاوة على ذلك ، فإن التطبيق المفرط لمعايير معينة من خفة الحركة التنظيمية يزيد من درجة التعقيد ، لذلك من الضروري اعتماد نهج نظري يدمج عناصر عدم اليقين وأبعاد خفة الحركة الاستراتيجية. إذ ان أحد الأسباب الرئيسية هو المبالغة والتطبيق المفرط لمعايير خفة الحركة التنظيمية إلى درجة تتجاوز قدرة المنظمة. وهناك عدد من العوائق التي من شأنها أن تحد من تطبيق خفة الحركة الاستراتيجية داخل المنظمات و تتمثل فيما يلي:

- 1- تدني مستوى الدعم لتنفيذ المفهوم : بمعنى تقليل الدعم لتنفيذ واعتماد ميزات خفة الحركة من قبل الشركاء الاساسيين مثل الموردين، الزبائن، المساهمين ... الخ .
- 2- قلة خبرات الموارد: تتضح بعاملين غير ماهرين ليس لديهم المقدرات والكفاءات الكافية لتطبيق خفة الحركة.
- 3- القوانين والأنظمة الحكومية : توعد إلى التشريعات الحكومية التي تؤدي الى انخفاض المنافسة الحرة و تقلص من قدرة المنظمة للسير بهذا الاتجاه .
- 4- القيود العالمية أو المحلية: ويقصد بها الاتفاقيات الدولية أو المحلية التي تفرض قيود على اعمال المنظمات سواء بالمنتج أو التسويق أم الخدمة (حيصات، 2015 : 46) .

ويرى الباحث على الرغم من الضرورة الملحة لاعتماد خفة الحركة الاستراتيجية في عمل المؤسسات الأمنية لمسايرة التطور المخيف في عالم الجريمة والارهاب والأساليب التي تستخدمها المجاميع الإرهابية سواء في تنفيذ هجماتها او بتجنيد عناصر جدد اليها او في عملية التسويق للأفكار الهدامة التي تتبناها عن طريق الوسائل التكنولوجية أو غيرها من أساليب أخرى . إذ ان صرامة القوانين العقابية الخاصة بالمؤسسات الأمنية وعدم غفران أي خطأ محتمل أو اجتهاد غير صائب ينشئ عن القيام بالواجبات الاعتيادية، وعلى رأسها قانون عقوبات قوى الامن الداخلي ذو الرقم (14) لسنة 2008 و تعديله رقم (35) لسنة 2015 والتي قد تصل العقوبات فيه الى السجن المصاحب للإخراج من الخدمة ويصاحبه أيضا قطع الراتب طيلة مدة التوقيف وتأخير العلاوة و الترقية الى رتبة اعلى و يمكن ان يؤدي الى الإقالة من المنصب او الاحالة الى الامرة، ان صرامة هكذا تشريع يؤدي بالقادة والامرين في المؤسسات الأمنية على التريث المبالغ فيه عند اتخاذ أي قرار لمواجهة أي حالة جديدة تطرأ على الساحة الأمنية مما يفقد المؤسسة الأمنية صفة خفة الحركة ويؤدي الى جمودها وشللها وتغلب المنافسين عليها .

ثامناً - مبادئ خفة الحركة الاستراتيجية :

جاء في (الوخيان، 2015 : 69) ان (Sull, 2009) اكد على ثلاثة مبادئ اساسية يمكن أن تكون مفيدة للمنظمات من خلال مراقبته لعدد من المنظمات التي أظهرت خفة حركة استراتيجية في عملها ، وهي :

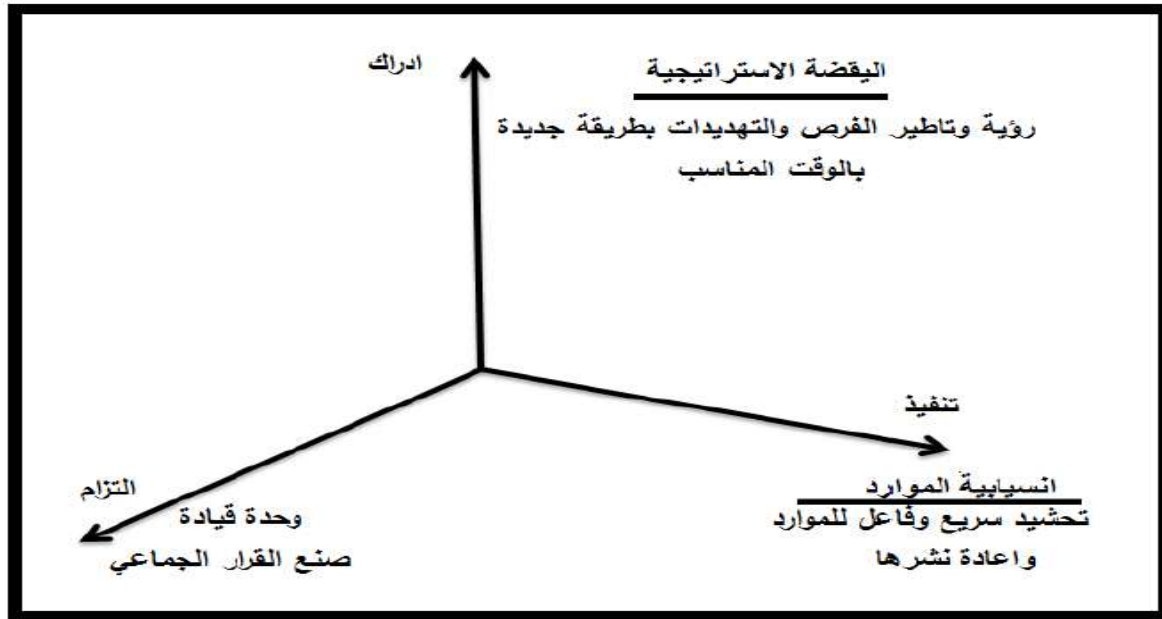
- 1- **البحث عن الفرص:** ان المنظمات الناجحة هي التي تقوم باستشعار الفرص و اكتشافها واستغلال كل ما تملكه من طاقات وموارد بهدف الوصول إلى تلك الفرص والمجالات الجديدة ، والتي قد تتخذ شكل تحالفات استراتيجية أو أسواق جديدة أو منتجات أو خدمات جديدة. يمكن أن تأخذ أيضاً شكل معلومات أو تقنية أو رأس مال بشري
- 2- **تخفيض مستوى المخاطر:** يرتدي بعض المديرين عباءة اللامبالاة والمخاطرة تحت ستار خفة الحركة الاستراتيجية ، اذ ان القادة الأكثر فاعلية هم أولئك الذين يقللون باستمرار من مخاطر سقوط المراهقات ، وتدير بعض المنظمات مخاطرها عن طريق التفكير في عمليات الاستحواذ المحتملة للوصول إلى أسواق النمو ، وتقليل العمالة والطاقة والمواد الخام لزيادة إمكانية تحقيق الربحية في المستقبل ، مع الحرص على تجنب دفع مبالغ كبيرة عند الخسارة الصفقات.
- 3- **التواجد في سوق المنافسة :** أي ان تقوم المنظمة بالمحافظة على وجودها في ساحة المنافسة وانتظار ظهور فرص ممتازة، ومن ثم اغتنامها .

تاسعاً - أبرز نماذج خفة الحركة الاستراتيجية :

لتحقيق خفة الحركة الاستراتيجية أو الاقتراب منها، يجب على كل منظمة فهمها بناءً على ظروفها الخاصة و سياق البيئة الداخلية والخارجية لها، ومن مراجعة الجهود المعرفية السابقة يتبين لنا أمثلة لنماذج خفة الحركة الاستراتيجية المختلفة التي يمكن أن تسهم في تحليل و تفسير مفهوم خفة الحركة الاستراتيجية، وعلى الرغم من اختيار الباحث لأسلوب الجدول في اختيار الابعاد الا ان ذكر ابرز النماذج لخفة الحركة الاستراتيجية كان بهدف إضافة قيمة للدراسة الحالية و المقارنة بينها وبين ابرز النماذج المعتمدة من قبل الباحثين او للمقارنة بين أسلوب الجدول و النماذج الجاهزة وقياس صح اختيار الابعاد من خلال الاطلاع على هذه النماذج وتوفير الجهد على الباحثين واعتباره نقطة انطلاق لاختيار الأسلوب الانموذج الأفضل وفيما يلي أهم النماذج التي توضح ذلك :

1- إنموذج (Doz & Kosonen, 2006) :

يعود هذا الانموذج إلى (Doz & Kosonen) ويعتبران أول من وضع الأساس لهذا الانموذج ، ويعتقدان أن اغلب المنظمات تختفي وتلاشى ليس لأنها تقوم بأعمال غير صحيحة ، ولكن لأنها تستمر في فعل هذه الاعمال لفترة طويلة الوقت ، كما اعتادت على عمل الاعمال الجيدة. ، اذ ان الهدف من هذا الانموذج هو أن المنظمات يجب أن تركز بشكل رئيسي على ثلاثة مكونات لخفة الحركة الاستراتيجية، وهي (الإدراك ، التنفيذ ، الالتزام) ، والتي يمكن توضيحها بالشكل (10)،، لأن هذا الانموذج يساهم في نتائجه على مساعدة المنظمات في جوانب مهمة عن طريق تحشيد جهود العمل بسرعة وحسم وفعالية لتحقيق أقصى استفادة من التغيير بهدف المحافظة على ميزة استراتيجية على الرغم من تقلب السوق (سموعي، أحمد، 2016 : 91-92) .



الشكل (10) إنموذج (Doz & Kosonen,2006) لخفة الحركة الاستراتيجية .

Source : (Doz & Kosonen ,2006: 5).

-2 إنموذج (Doz & Kosonen,2008) :

يبين هذا الانموذج المسار الذي يجب أن تسلكه المنظمات للانتقال من المنظمات التي تركز على العمليات إلى المنظمات ذات الكفاءة من حيث التكلفة والاستمرار في النمو في سياق التغيير المعقد والسريع. غالبًا ما تنجح منظمات ريادة الأعمال في الازدهار في بيئة سريعة التقلب لأنها تميل إلى التركيز على نتائج أقل ، لأنها لا تعاني من درجة التعقيد التي تعمل فيها المجموعات الكبيرة ، ولكنها ستركز حتمًا على العمليات. عندما تقوم النتائج الإيجابية بوضعهم على مسار النمو الذي سيفقداهم إلى الازدهار في سوق الصناعة. وبعد ذلك سيتعين عليهم تحقيق مرونة كبيرة في أعمالهم الأساسية من أجل توحيد إجراءاتهم بهدف استغلال التعقيد الناتج عن نموهم. لذلك ، يمكن للمنظمات العاملة في الصناعات الناضجة والمستقرة طويلة الأجل أن تعتمد فقط على التخطيط الاستراتيجي لتحقيق النمو المستدام. وبالتالي ، تشير خفة الحركة الاستراتيجية إلى أنها استجابة أنيقة تكيف استراتيجية المنظمة مع الواقع المعقد الجديد للتغيير، بحيث يظل تنفيذها الفعال أكثر تعقيدًا ، ولكي تكون المنظمات خفيفة الحركة استراتيجيًا ، يجب أن تحقق توازنًا بين خفة الحركة و الالتزام هذا ما يسميه (Doz & Kosonen) بخفة الحركة الاستراتيجية من خلال الاحتفاظ بعدد كبير من الخيارات ، التي تحتوي على هياكل مرنة للغاية في الأعمال الأساسية ، والتي يمكن أن تمنع المنظمات من توفير نوع الالتزام بالموارد الضروري لاكتساب ميزة كبيرة على منافسيها. من ناحية أخرى يمكن للتخطيط طويل الامد أن يشل المنظمات ويكون عرضة بشكل خاص للاضطراب. ونتيجة لذلك ، تختلف خفة الحركة الاستراتيجية عن تطوير الأعمال في الوقت المحدد ويجب أن تستمر في التطور بمرور الوقت لتحسين قدرة المنظمة على الاستمرار في التعامل مع التهديدات والمنافسة الشديدة التي تواجهها. وهناك معضلة أخرى تصاحب خفة الحركة الاستراتيجية تتعلق بالاستجابة السريعة اللازمة لاستنباط سلوكيات استجابة حسية فعالة في بيئة سريعة التغيير. يمكن أن يؤدي اتخاذ خيارات سريعة في ظل ظروف غير مؤكدة ومعقدة إلى العديد من الأخطاء ، بينما قد يؤدي قضاء الكثير من الوقت في الشرح والتنظير حول الإشارات الخارجية إلى فقدان المنظمة للفرص (Audran,2011:48-49) . وكما هو مبين في الشكل (11) .

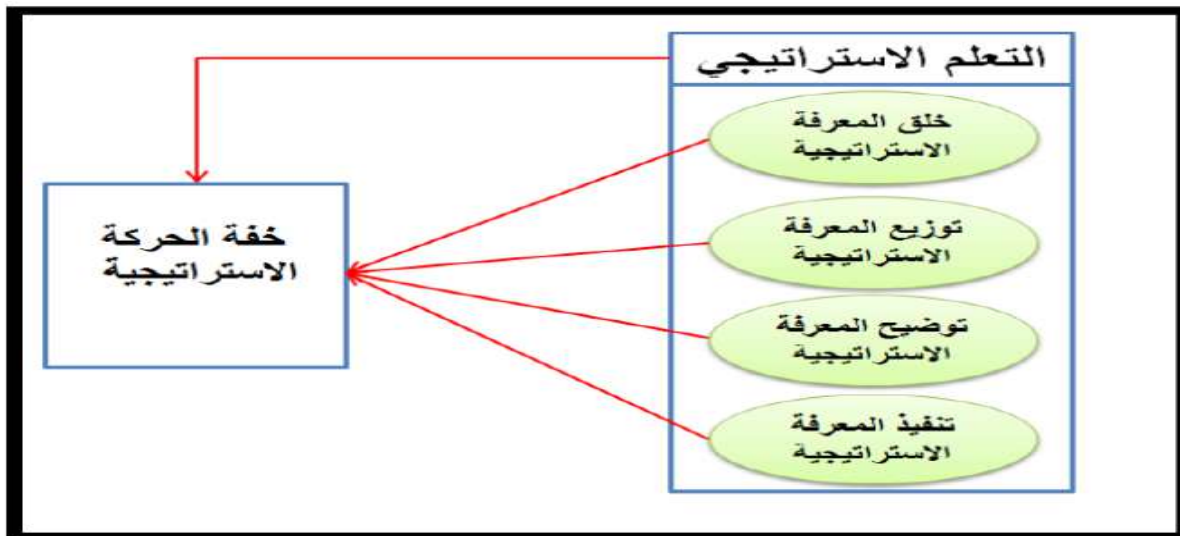


شكل (11) إنموذج (Doz & Kosonen, 2008) لخفة الحركة الاستراتيجية .

Source : (Audran, 2011:48) .

3- إنموذج (Idris & AL-Rubaie, 2013) :

هذا الإنموذج من النماذج المهمة التي تقيس مفهومين، وهما التعلم الاستراتيجي وخفة الحركة الاستراتيجية. إذ قام هذا الإنموذج بعملية قياس مدى تأثير أبعاد التعلم الاستراتيجي على خفة الحركة الاستراتيجية. إذ ان الغرض من هذا الإنموذج هو معرفة تأثير أبعاد التعلم الاستراتيجي المتمثلة في (خلق المعرفة الاستراتيجية، وتوزيع المعرفة الاستراتيجية، وتوضيح المعرفة الاستراتيجية والتنفيذ المعرفة الاستراتيجي) في خفة الحركة الاستراتيجية، واستنتج أن هذا الإنموذج يحسن القدرات للتعلم الاستراتيجي في مساعدة المنظمات على صياغة استراتيجيات لتحقيق أهدافها العليا (Idris & AL-Rubaie:2013: 72)، وكما هو مبين في الشكل (12) التالي .

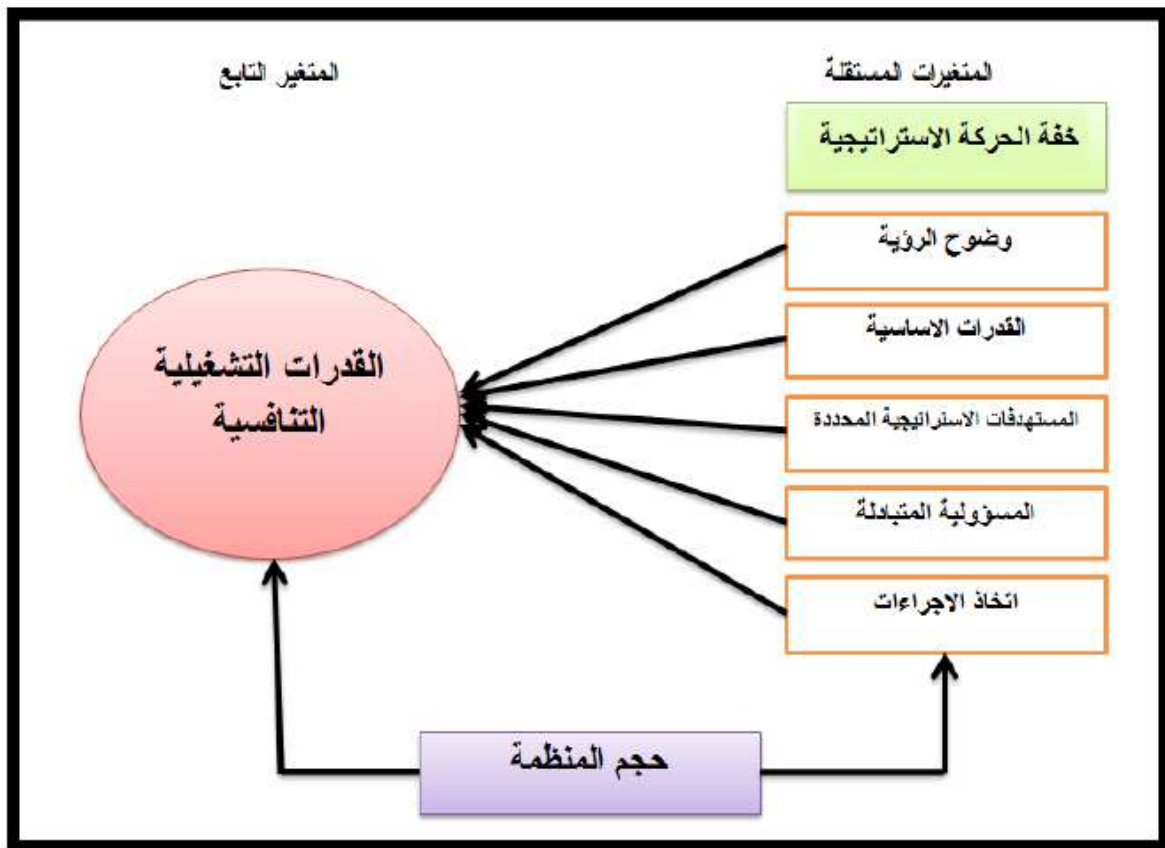


الشكل (12) إنموذج (Idris & AL-Rubaie, 2013) لخفة الحركة الاستراتيجية .

Source : (Idris & AL-Rubaie, 2013 :72)

4- إِمَودَج (Abu-Radi, 2013) :

تم تطوير هذا الإِمَودَج من قبل (Abu-Radi) في أطروحته الموسومة "تأثير الرشاقة الاستراتيجية على القدرات التنافسية التشغيلية في مستشفيات القطاع الخاص في الأردن". ان الغاية من هذا الإِمَودَج هو قياس أبعاد خفة الحركة الاستراتيجية المتمثلة في (وضوح الرؤية، القدرات الأساسية، الأهداف الاستراتيجية المحددة، المسؤولية المتبادلة، اتخاذ الإجراءات) ، اذ تتطلب خفة الحركة الاستراتيجية من المنظمة استخدام مواردها المشتركة والتركيز على التفكير والرؤية الواضحة بدلاً من التخطيط الاستراتيجي والبحث داخل المنظمة من أجل فهم المقدرات الجوهرية ، فضلاً عن الرؤية التي هي فهم مشترك لما تحاول المنظمة تحقيقه. و تعتبر الرؤية الواضحة أحد العوامل الحاسمة لإحداث تغيير فعال. يتطلب التغيير الناجح رؤية مشتركة والتزاماً من أعضاء المنظمات جميعاً ، فضلاً عن معرفة العملاء الأكثر تقدراً وكيف تخلق المنظمة قيمة لهم ،تحتاج المنظمة أيضاً إلى إحساس واضح الى الهدف لتوجيه الإجراءات وتنسيقها. ينبغي أن تخلق المنظمة رؤية واضحة وترتبط بكيفية رغبة المنظمة في العمل مع عملائها وكيف تريد المنظمة أن يرى الآخرون ممارستها. (Abu-Radi, 2013 : 7).



الشكل (13) إِمَودَج (Abu-Radi, 2013) لخفة الحركة الاستراتيجية .

Source : (Abu-Radi, 2013 : 7)

المبحث الثالث

العلاقة بين التمكين الإداري و خفة الحركة الإستراتيجية

توطئة :-

تتضح العلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال ما أفاد به الباحثون من الأسس النظرية التي تربط متغيرات الدراسة ببعضها البعض لتشكل الأساس النظري للعلاقة الميدانية بين المتغيرات ، و قد استقر الباحث الى عرض العلاقة بين متغيري الدراسة (التمكين الإداري و خفة الحركة الاستراتيجية) حسب ما ذكره الباحثون في دراساتهم، حيث تتصف البيئة التي تعمل فيها المنظمات بكثرة الاضطراب والغموض والتعقيد، كحصيلة لمجموعة من العوامل الاجتماعية والثقافية والتكنولوجية المتداخلة، مما أدى إلى تعدد المتغيرات التي تؤثر على الأنشطة والممارسات التنظيمية و زيادة مشاكلها وتحدياتها. لذلك فإن المنظمات التي تطمح و تجتهد إلى تحقيق خفة حركة استراتيجية يجب عليها ان تنتهج التمكين الإداري، لذلك سنسعى في هذا المبحث الى توضيح طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، لأهميتها في تدعيم وبلورة الجانب النظري و اتمامه .

ترى (البدراني ، 2015 : 162) ، ان التمكين الإداري يؤدي إلى احداث تحول في علاقات القوة داخل المنظمات التي تعتمد، خاصة وأن المنظمات الناجحة تترك أن استمراريتها واستدامتها على المدى الطويل تعتمد على خفة حركتها الاستراتيجية، والتي توصف بأنها نوع جديد من التفكير الذي يرتبط بالتوجه الاستراتيجي لمواجهة الضغوط المستمرة ولتحسين امكانياتها على تكيف مع متطلبات البيئة واحتياجاتها المختلفة .

وتبرز أهمية دور التمكين الإداري في تعزيز خفة الحركة الاستراتيجية في المنظمات من خلال ابعاده المختلفة من خلال ما يلي : (أبو هنتلة ، 2010 : 53) و (ملحم ، 2009 : 40) .

- 1- تطوير طريقة تفكير المديرين في المنظمات ، وإتاحة مزيد من الوقت للتركيز على الشؤون الاستراتيجية وتحديد رؤى ومهام وأهداف المنظمة ، الامر الذي سيعزز خفة حركة المنظمة من خلال العمل على تعزيز وضوح رؤية المنظمة ، وكذلك النجاعة في اختيار الأهداف الاستراتيجية لها.
- 2- تحسين استخدام موارد أقسام المنظمة المختلفة ، حيث سيسهم في تحسين جودة الخدمة عن طريق ضمان كفاءة المنظمة و تعزيز قدرتها في مواجهة المنافسة القوية في السوق الاعمال المحلي او الدولي ، ويتمثل ذلك بتعزيز الحساسية الاستراتيجية و المقدرات الجوهرية للمنظمة و الذان يُعدان من اهم ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية .
- 3- يوفر التمكين الإداري انفتاح مباشر وايضا ثقة فيما بين العاملين و الزبائن عن طريق الاستفادة من الاستماع لآراء و توجيهات العملاء حول جودة السلع و الخدمات التي تقدمها المنظمة . وكذلك ان الثقة بين العاملين سوف تكون ركيزة أساسية لإنشاء وتدعيم فكرة فرق العمل ، والتي تُعد من دعائم واسس تحقق بعد المسؤولية المشتركة لخفة الحركة الاستراتيجية .
- 4- تطوير فعالية الاتصالات وخلق علاقة قوية ودائمة بين المنظمة و زبائنها ، و الذي تعتمد المنظمة عليه لتطوير وتدعيم حساسيتها الاستراتيجية فدقة و وفرة المعلومات الجيدة والجديدة وسرعة عمليات الاتصالات يجعل المنظمة تتفوق على منافسيها من حيث قوة الاستشعار للتغيرات البيئية و سرعة اتخاذ القرار الذي تدعمه تلك المعلومات .
- 5- السرعة في تنفيذ المهام والإجابة على الأسئلة ، نتيجة لغياب البيروقراطية مما يحسن من دافعية والتزام العاملين في انجاز العمل على اتم وجه. ويتمثل ذلك بتفويض السلطة والذي يُعد في هذه الحالة وسيلة تحفيز جيدة للعاملين ، الامر الذي يعزز من خفة الحركة الاستراتيجية للمنظمة عندما يحقق الالتزام الجماعي للعاملين وتحملهم للمسؤولية .

- 6- ان التمكين الإداري يتيح الفرصة للمديرين من التعرف على العاملين الموهوبين والتميزين ، وإتاحة الفرصة لهم لتكريس المزيد من الوقت لأمر إدارية مهمة. ويتضح ذلك من خلال تعزيز المقدرات الجوهرية للمنظمة والتي يعد من أهمها رأس المال البشري .
- 7- التمكين الإداري ينشط و يطور القدرات الإبداعية للعاملين و يمنحهم الطاقة للعمل بشكل مستمر. وهنا أيضا يتبين دور التمكين الإداري في تعزيز المقدرات الجوهرية للمنظمة مما يعزز خفة حركتها الاستراتيجية .
- 8- يعزز التمكين الإداري الاحساس بالإيجابية لدى العاملين، وإكسابهم الشعور بالتوازن الشخصي والمهني، وإعطائهم الفرصة لممارسة التمارين الذهنية لإيجاد بدائل وطرق فعالة لأداء عملهم، بالإضافة إلى "تحسين رضاهم الوظيفي". ويتجسد هنا دور التمكين الإداري في تعزيز الحساسية الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية من خلال توفر عدت خيارات لمواجهة المشاكل او توفير ميزات متعددة تدعم أداء المنظمة لأعمالها .
- 9- يمنح المنظمة الفرصة للحصول على ميزة تنافسية مستمرة تسمح لها بتحديد خارطة طريق للمنظمة لتحديد موقعها في جغرافية سوق الاعمال في المستقبل. حيث يكون هنا التمكين الإداري معزز لوضوح رؤية المنظمة و يساعدها أيضا في اختيار أهدافها الاستراتيجية .

أما (الوظيفي، 2014 : 111) ، فيعتقد أن تبني المنظمات لمفهوم التمكين الإداري ينتج عنه سرعة اتخاذ القرار مع ضمان سلامة تلك القرارات ، خاصة على المستويات التشغيلية ، بالإضافة إلى تفويض السلطة و تقليل عبء العمل على المستويات العليا من منظمة. مع ضمان بقاء ممارستها الرقابية، والتي تُعد من اهم الأهداف التي تجتهد المنظمات لبلوغها عند تبني خفة الحركة الاستراتيجية .

ويرى (Asgarsani , et al., 2013: 740) ان التمكين الإداري يساعد العاملين على تحقيق الهدف التنظيمي والذي هو الغاية المثلى التي تطمح المنظمة للوصول اليها والذي يُعد احد الأهداف الاستراتيجية التي يتم اختياره من خلال خفة الحركة الاستراتيجية . ويكون له ايضاً تأثير إيجابي على جودة عمل المنظمة ورضا العاملين الذي يكون احد الأسباب من وراء اتباع المنظمة لأسلوب التحفيز. و يرسخ كذلك مفهوم التعاون بين العاملين أي تنمية روح الفريق وانشاء (فرق العمل) التي تدعم فكرة المسؤولية المشتركة حيث ان المنظمات التي توفر للعاملين الحرية والمرونة في العمل تحدث فرقاً كبيراً في جودة عملها من خلال جعلهم يشعرون بقدر أكبر من المسؤولية والمسألة وملكية عملهم ، مما ينتج عنه زيادة في الإنتاجية و يؤدي الى التقليل من التكاليف التنظيمية مثل تكاليف دوران العاملين والتكاليف التشغيلية . و يوفر ايضاً للعاملين الاستقلالية في العمل لتحسين الجودة والاستفادة بشكل أفضل من الأنشطة الإبداعية لديهم . ويدعم ايضاً إثراء الوظيفة والقدرة على وصف الوظيفة بطريقة مفصلة و دقيقة. ويؤدي كذلك الى زيادة المقدرات الجوهرية للمنظمة من خلال خلق وتطوير رأس المال الفكري فيها . ان الاتصالات ومشاركة المعلومات لها تأثير كبير في جودة القرار المتخذ من قبل المنظمة لحل المشاكل في المنظمات التي تتبنى خفة الحركة الاستراتيجية حيث تعد المعلومات جانباً مهماً تعتمد عليه المنظمات في اتخاذ قراراتها ، فبدونها يصعب على العاملين التصرف بصورة صحيحة فهي التي تمنحهم الثقة بقراراتهم ، ولا سيما ان من اهم أسباب الابداع والابتكار هو الاتصال الفعال في المنظمات، (عفانة، 2013 : 15 - 16). ويعمل التحفيز على تعزيز خفة الحركة الاستراتيجية في المنظمات ،

حيث يرى (عبله، 2018 : 27) ان التحفيز يُعد عامل مهم في تلبية احتياجات معينة للعاملين وبالتالي يتم من خلاله توجيه السلوك بطريقة مستهدفة لتحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمة الامر الذي يدعم الأهداف الاستراتيجية المختارة ، كما ان الاختلاف في كمية ونوع الحوافز المقدمة بين المنظمات يدفع لجذب المزيد المهارات اللازمة لها ، وبالتالي تدعم رأس مالها البشري ، والذي تُعد من المقدرات الجوهرية للمنظمة اضافةً إلى تشجيع الموظفين على تحسين أدائهم ، ويساعد على زيادة أرباح الشركة من خلال زيادة الإنتاجية. و ينبغي على المنظمة ان تعمل على توفير نظام متقدم لتحسين مهارات اتخاذ القرارات ومهارات التفاوض للعاملين فيها ، حيث يجب على المنظمة توفير تدريب دائم و منظم لإتاحة الفرصة للعاملين فيها ليتزودوا بالمعرفة و المهارات الجديدة التي تدعم قراراتهم . كما وقد حدد (عبله، 2018 : 27) ان التدريب له دور مهم بدعم المنظمة من خلال ، زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي. و يسهم في ربط العاملين بأهداف المنظمة. و يساعد على خلق اتجاهات داخلية وخارجية إيجابية تجاه المنظمة. وهذا يسهم في انفتاح المنظمة على المجتمع. وتطوير الأساليب القيادية و تبسيط القرارات الإدارية فيها. ويسهم في فهم وتوضيح البيانات العامة للمنظمة.

ويقدم تحديد وإثراء المعلومات فيها والمساهمة في فاعلية الاتصالات و الاستشارات الداخلية. وهذا كله يدعم ويعزز خفة الحركة في المنظمة

ويرى (Kwon et al., 2018 : 3) أن على المنظمات و رواد الأعمال تبني خفة الحركة الاستراتيجية للتعامل مع التغيير ، كقدرة ضرورية للمنظمات للبقاء في بيئة سريعة التغيير ، حيث يتم تصنيف خفة الاستراتيجية إلى ثلاث قدرات تمكينيه وهي (الحساسية الاستراتيجية ، وحدة القيادة و انسيابية الموارد) حيث تُعد هذه الثلاثة عناصر اساسية للمنظمات من اجل النمو والابتكار ، حيث تدل الحساسية الاستراتيجية على شدة الادراك وإلى كمال الوعي والاهتمام بالتواصل مع العالم الخارجي عن طريق عمليات استراتيجية واسعة ، اما وحدة القيادة فتشير الى امكانية الإدارة في اتخاذ قرارات سريعة و جريئة و تنفيذها ، واما تدفق الموارد فيدل على القدرة الداخلية للمنظمة على تحديد الفرص وإعادة توزيع الموارد بسرعة . اما (أبوردين ، 2018 : 36) ، يرى أن خفة الحركة الاستراتيجية تنتج عن تكامل يقظة المنظمة في مواجهة التغييرات من خلال الاعتراف بالفرص والتحديات. سواء كانت هذه التغييرات داخلية او بيئية ، مع القدرة على استخدام الموارد في استجابة بشكل رد فعل استباقي لهذه التغييرات ، حيث يكون ذلك في الوقت المناسب وبطريقة مرنة وبأسعار معقولة ، والتي بدورها تساعد في التعامل مع التقلبات التي تظهر بمرور الوقت في السوق وتقليلها من الآثار السلبية التي قد تؤثر على عمل المنظمة وحصتها في السوق . وبحسب (مضاض ، 2020 : 71) فإن مفهوم خفة الحركة الاستراتيجية يتميز بخاصيتين وهما :

- أ- إدارية : حيث تُعد خفة الحركة الاستراتيجية من المفاهيم المعاصرة في عالم الإدارة كونها مرتبطة بالدور الكبير المتمثل بوجود سرعة استجابة لفهم طبيعة تطورات السوق الامر الذي سينتج عنه تفوق على المنافسين .
- ب- استراتيجية : ان ارتباط هذه الخاصية الاستراتيجية بمفهوم خفة الحركة الاستراتيجية ، كانت من حيث نطاق المنظمات و تطور توجهاتها المستقبلية دون التخلي عن الرؤية المستقبلية ومواجهة حالات عدم اليقين البيئي و المنظمي في نفس الوقت . اما (الداود، 2020 : 501) فيؤكدان على أن سر نجاح المنظمة في بيئة أعمال سريعة التغيير يكمن في خفة الحركة الاستراتيجية ، و بحسب (Ojha, 2008: 3) أن خفة الحركة الاستراتيجية تسهم في تطوير استراتيجيات مرنة تلبي احتياجات و رغبات الزبائن. وبالاعتماد عليها ستكون هذه المنظمات قادرة على الاستجابة للتغيرات البيئية و تستجيب للطلبات المختلفة و غير المتوقعة لزبائنها. اما (Kwon et al., 2018 : 278) فيؤكد ان الحاجة إلى خفة الحركة الاستراتيجية يظهر عندما تكون هناك منافسة شديدة ، والقدرة على الاستجابة بفعالية لاحتياجات الزبائن المتغيرة ، و للتغيرات البيئية سريعة التطور ، عند إقامة شراكات استراتيجية وتقديم خدمة عالية المستوى.

وتضيف (الشمري، 2006 : 78) أن خفة الحركة الاستراتيجية تعزز مكانة المنظمة التنافسية وتقييمها على اساس متغيرات البيئة التنافسية ، بما يسهم في تحسين قدرة المنظمة على النمو و الاستمرار بالبقاء . وتساعد خفة الحركة الاستراتيجية أيضاً في تطوير قدرات المهارات التحليلية والمعرفية الواسعة والشاملة التي تسهم في فهم بيئة الأعمال ، وإعداد كبار المديرين وتجهيزهم ، وتطوير مهاراتهم القيادية. وبهذا يتجلى واضحا كيف تؤثر خفة الحركة الاستراتيجية على التمكين الإداري وتسهم في نجاحه ، فإن خفة الحركة الاستراتيجية تتطلب استجابة بسيطة وببراعة وسرعة عالية للتغيرات والتحديات البيئية. وبهذه الطريقة ، تساعد خفة الحركة الاستراتيجية على مواجهة التغييرات غير المرغوب فيها وتعزز قدرة المنظمة في التغلب على المفاجآت الاستراتيجية الجديدة والتي تكون غير متوقعة في بيئة الأعمال ، واستغلال الفرص، و اضافة قيمة للمنظمة و تحقيق رضا الزبائن المتطلبين.

استنتج الباحث من ما ورد أعلاه أن التمكين الإداري يرتبط بعلاقة متعددة الأوجه بخفة الحركة الاستراتيجية، حيث أن زيادة تطبيق التمكين الإداري في المنظمات يدعم خفة الحركة الاستراتيجية ويطورها إلى درجة التنافس على امتلاك الإبداع، لا سيما ان التمكين الإداري بأبعادها الخمسة (الاتصالات و مشاركة المعلومات، التحفيز، فرق العمل، تفويض السلطة ، التدريب) و خفة الحركة الاستراتيجية الاستراتيجية بأبعادها الخمسة (الحساسية الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، وضوح الرؤية، اختيار الاهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة) تدير هذه العلاقة من خلال وجود اضطرابات بيئية الامر الذي يوفر مساحة مرنة تدعم خفة الحركة الاستراتيجية.

الفصل الثالث

الجانب العملي للدراسة

المبحث الأول: الاختبارات البنائية لأداة القياس

المبحث الثاني: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

وابعادها الفرعية.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول

الاختبارات البنائية لأداة القياس

توطئة :

تعد الاختبارات البنائية ضرورة ملحة للتحقق من موثوقية مقاييس الدراسة على مستوى بيئة التطبيق ، وبذلك يشتمل هذا المبحث على بعض الاختبارات الضرورية الخاصة بفحص واختبار اداة القياس بهدف التأكد من مدى قدرتها على القياس ومدى ملائمتها لواقع (مديرية الاستخبارات ومكافحة الارهاب في واسط) عينة الدراسة ، ولتحقيق ذلك تضمن المبحث اختبارات الصدق الظاهري وصدق المحتوى والصدق البنائي التوكيدي واختبار التوزيع الطبيعي واختبار الثبات والاتساق الداخلي ، وعلى النحو الاتي :

أولاً : ترميز وتوصيف متغيرات الدراسة

تتضمن متغيرات الدراسة متغيرين رئيسيين هما :

- 1- المتغير الاول هو المتغير المستقل التمكين الاداري الذي يتم قياسه بخمسة ابعاد فرعية تمثلت ب(الاتصالات وتشارك المعلومات ، التحفيز ، فرق العمل ، تفويض السلطة ، والتدريب) .
- 2- المتغير الثاني فهو المتغير التابع خفة الحركة الاستراتيجية الذي تم قياسه بخمسة ابعاد فرعية تمثلت ب(الحساسية الاستراتيجية ، المقدرات الجوهرية ، وضوح الرؤية ، اختيار الاهداف الاستراتيجية ، والمسؤولية المشتركة) . وقد جرى قياس هذه المتغيرات اعتمادا على مقاييس معتمدة تم عرضها في منهجية الدراسة الحالية .

وفي ضوء ما تقدم سيتم ترميز وتوصيف متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية في ضوء مصطلحاتها الانكليزية وذلك لغرض تسهيل اجراءات استخدام اساليب التحليل والمعالجة الإحصائية للبيانات المستخرجة من استمارة الاستبانة وتسهيل مهمة قراءتها والتعامل معها ، ويوضح الجدول (11) متغيرات الدراسة الرئيسة وأبعادها الفرعية ورموزها حسب مصطلحاتها الانكليزية وعدد الفقرات في كل بُعد .

الجدول (11) : ترميز وتوصيف المتغيرات وابعادها الفرعية

عدد الفقرات	رمز المؤشر الاحصائي	الابعاد الفرعية	المتغيرات الرئيسية
5	CIS	الاتصالات ومشاركة المعلومات Communication and information sharing	التمكين الاداري Administrative Empowerment admEmp
5	mo	التحفيز motivation	
5	WT	فرق العمل work teams	
5	DA	تفويض السلطة Delegation of authority	
5	TR	التدريب training	
5	SS	الحساسية الاستراتيجية strategic sensitivity	خفة الحركة الاستراتيجية Strategic agility StrAgI
5	CC	المقدرات الجوهرية core capabilities	
5	CV	وضوح الرؤية clarity of vision	
5	CSG	اختيار الاهداف الاستراتيجية Choosing strategic goals	
5	SR	المسؤولية المشتركة Shared responsibility	

المصدر : اعداد الباحث استناداً الى استمارة الاستبانة .

ثانياً : اختبار الصدق الظاهري وصدق المحتوى لأداة القياس

يعد الصدق الظاهري مؤشراً أساسياً ومهما لصدق المقياس ، اذ اشار (Devriendt et al. , 2012 : 329) الى صدق المقياس من خلال قدرته على قياس ما وضع من اجله او الصفة المراد قياسها ، فالمقياس الصادق هو ذلك المقياس الذي لديه القدرة على قياس الصفة التي وضع من اجلها . إما صدق المحتوى فهو من الأدوات المهمة في كثير من المجالات ، اذ يساعد هذا النوع من الصدق على ضمان صحة وصلاحيه المقياس وإعطاء الثقة للقراء والباحثين حول الأدوات المستخدمة في المنهجية البحثية ، ويمكن ان يحدد صدق المحتوى الصلاحيه المتعلقة بما يتضمنه المقياس ، والصلاحيه الجوهرية ، وصلاحيه الملاءمة ، والصلاحيه التمثيلية ، والصلاحيه المنطقية أو صحة أخذ العينات المناسب لمجال محتوى الابعاد في الاستبيان (Yaghmale , 2003 : 25) .

واعتماداً على ما سبق ، ومن اجل تحديد الصدق الظاهري وصدق المحتوى لمقياس الدراسة الحالية اتجه الباحث الى مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مجال ادارة الاعمال والتخطيط الاستراتيجي كما هو مذكور في الملحق رقم (1) وذلك للتأكد من صدق اداة القياس وتحديد مدى انسجامها من حيث تمثيل المتغيرات من خلال الابعاد وانتماء ووضوح كل فقرة من حيث المحتوى التطبيقي والصياغة لكل بعد على مستوى مديرية الاستخبارات ومكافحة الارهاب عينة الدراسة . وقد قدم بدورهم السادة المحكمون مجموعة من التعديلات والملاحظات المفيدة حول بعض صياغة واسلوب فقرات القياس وقد جرى بعض المداوات وتبادل لآراء وتم توضيح بعض الامور المتعلقة بفقرات القياس وكيفية تكيف الفقرات حسب الواقع الميداني ومستوى العينة وبذلك تم تغيير بعض الصياغات الخاصة ببعض الفقرات التي رأى السادة الخبراء ضرورة اجرائها لتكون أكثر انسجاماً مع اجابات العينة واكثر تمثيلاً للمتغيرات ميدانياً .

ثالثاً : اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات :

يقصد بهذا الاختبار توزيع ميداني للبيانات المتجمعة ويظهر بيانيا على شكل جرس مقلوب ويكون التوزيع متماثلاً عندما تتطابق فيه قيم مقاييس النزعة المركزية كالوسط الحسابي ، الوسيط ، والمنوال ويتوقف الحصول على منحني التوزيع الطبيعي للبيانات على طبيعة العينة وحجمها (Ghasemi & Zahediasl , 2012 : 487) وبذلك يعد اختبار التوزيع الطبيعي من اهم الاختبارات المهمة للتأكد من مدى اعتدالية البيانات وضمان انها تتبع التوزيع الطبيعي ام لا مما يعطي للباحث حرية اختيار الاساليب التحليلية الملائمة لهذه البيانات واجراء الاختبارات المطلوبة. وبذلك اعتمد الباحث لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات فرضيتين هما :

- 1- (H0) : فرضية العدم التي تنص على عدم اتباع البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي .
 2- (H1) : الفرضية البديلة التي تنص على اتباع البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي .

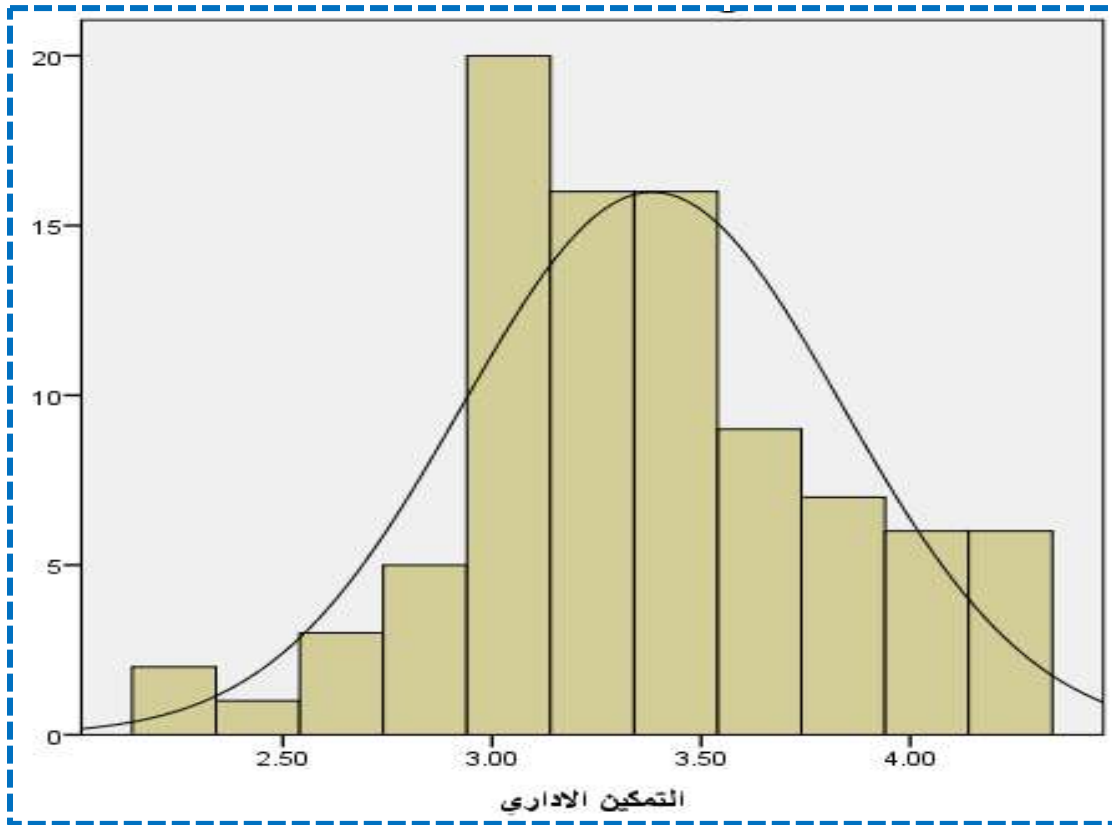
ولتحقيق الغرض اعلاه تبنى الباحث اختبار غولموغوروف - سميرنوف كونه من اكثر الاساليب شهرة ودقة للتحقق من اعتدالية البيانات وكيفية توزيعها ، وعلى النحو الاتي :

اذ يتضح من الجدول (12) ان قيمة احصائية الاختبار قد بلغت (0.084 , 0.079) للمتغيرين التمكين الاداري وخفة الحركة الاستراتيجية على التوالي ، بينما بلغ مستوى المعنوية الاحصائية للاختبار (0.200 , 0.132) للمتغيرين على التوالي وهو اعلى من مستوى المعنوية البالغ (0.05) اي انه غير دال معنوياً ، وهذا يدل على ان جميع فقرات المتغيرين تخضع للتوزيع الطبيعي وهذا يسمح باستخدام الاساليب المعلمية في التحليل والاختبار. وبذلك يمكن رفض فرضية العدم ويتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على ان بيانات المتغيرين تتبع التوزيع الطبيعي حسب اجابات عينة الدراسة ويوضح الشكلين (14) و (15) منحى التوزيع الطبيعي لاعتدالية التوزيع الخاص ببيانات المتغيرين التمكين الاداري وخفة الحركة الاستراتيجية .

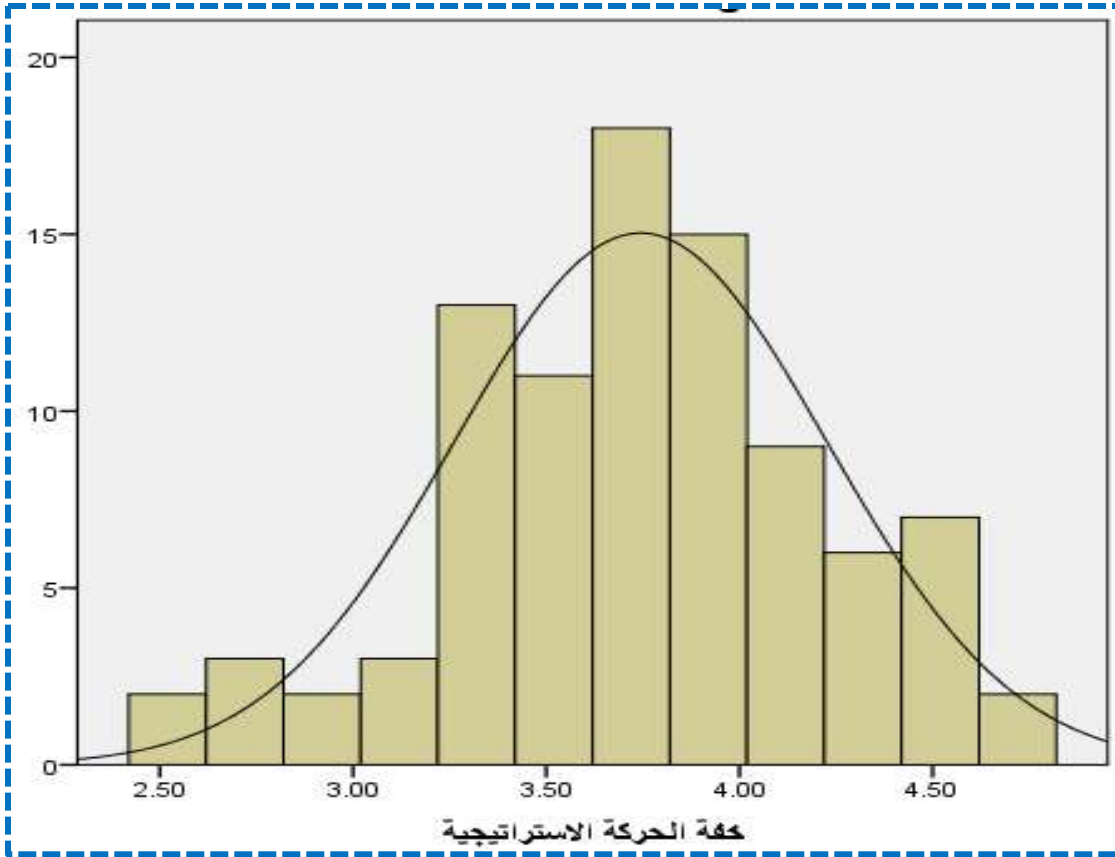
الجدول (12): اختبار غولموغوروف - سميرنوف لمتغيرات الدراسة

Var.		التمكين الاداري	خفة الحركة الاستراتيجية
N		91	91
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.3833	3.7442
	Std. Deviation	.45432	.48288
Most Extreme Differences	Absolute	.084	.079
	Positive	.084	.035
	Negative	-.069	-.079
Test Statistic		.084	.079
Asymp. Sig. (2-tailed)		.142 ^c	.200 ^{c,d}

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.23)



الشكل (14) منحنى التوزيع الطبيعي لمتغير التمكين الإداري
المصدر: مخرجات البرنامج (SPSS V.23)



الشكل (15) منحنى التوزيع الطبيعي لاعتدالية التوزيع لمتغير خفة الحركة الاستراتيجية

المصدر: مخرجات البرنامج (SPSS V.23)

رابعاً: اختبار الصدق البنائي التوكيدي

ان الهدف من اجراء اختبار التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) هو التأكد من صدق البناءات النظرية لمتغيرات البحث ومدى دقتها ميدانياً والتأكد من توافق بنية المقياس مع اجابات العينة في بيئة تطبيق معينة (7 : Kaiser et al., 2020) ويتضمن هذا التحليل نظرية أساسية تتعلق بعدد محدد من العوامل (الابعاد) وهيكل معين من فقرات القياس التي تنتمي كل منها الى بعد معين ، وغالباً ما يتم تضمين هذا التحليل في إطار عمل أكبر لنمذجة المسار او ما يسمى حالياً بنمذجة المعادلة الهيكلية **Structural Equation Modeling (SEM)** (Mair , 2018 : 3)

ويقوم التحليل العاملي التوكيدي على استيعاب بنية المفهوم موضوع الدراسة او التحليل ، وان لكل عامل مؤشرات او متغيراته المقاسة المتفردة دون اي تقاطع او اشتراك بفقرات القياس بين اكثر من عامل كامن (تيغزة ، 2012 : 163) ولغرض تقييم الانموذج الهيكلية الناتج عن مخرجات التحليل العاملي التوكيدي لا بد من التحقق من معيارين هما: (Hair et al. , 2014 : 115)

1- تقديرات المعلمة (Parameter Estimates)

تمثل تقديرات المعلمة الاوزان الانحدارية المعيارية او نسب التشبع وهي القيم الظاهرة على الأسهم التي تربط بين الأبعاد بالفقرات التي تقيسها ، حيث ان تقديرات المعلمة تكون مقبولة ومجدية اذا تجاوزت اقيامها نسبة (0.40) .

2- مؤشرات مطابقة الانموذج (Model Fit Indices)

تستخدم مؤشرات مطابقة الانموذج لقياس مدى مطابقة الانموذج الهيكلية المتحقق من خلال بيانات العينة للمعايير الموضوعية والهيكل الذي اعد من خلاله المقياس ، أي التحقق من ان البيانات التي تم الحصول عليها تتسجم مع الانموذج الفرضي للقياس وفق معايير معينة. والجدول (13) يوضح مؤشرات تقييم مطابقة الانموذج الهيكلية للتحليل العاملي التوكيدي على مستوى متغيرات البحث.

جدول (13) : مؤشرات مطابقة نماذج التحليل العاملي التوكيدي

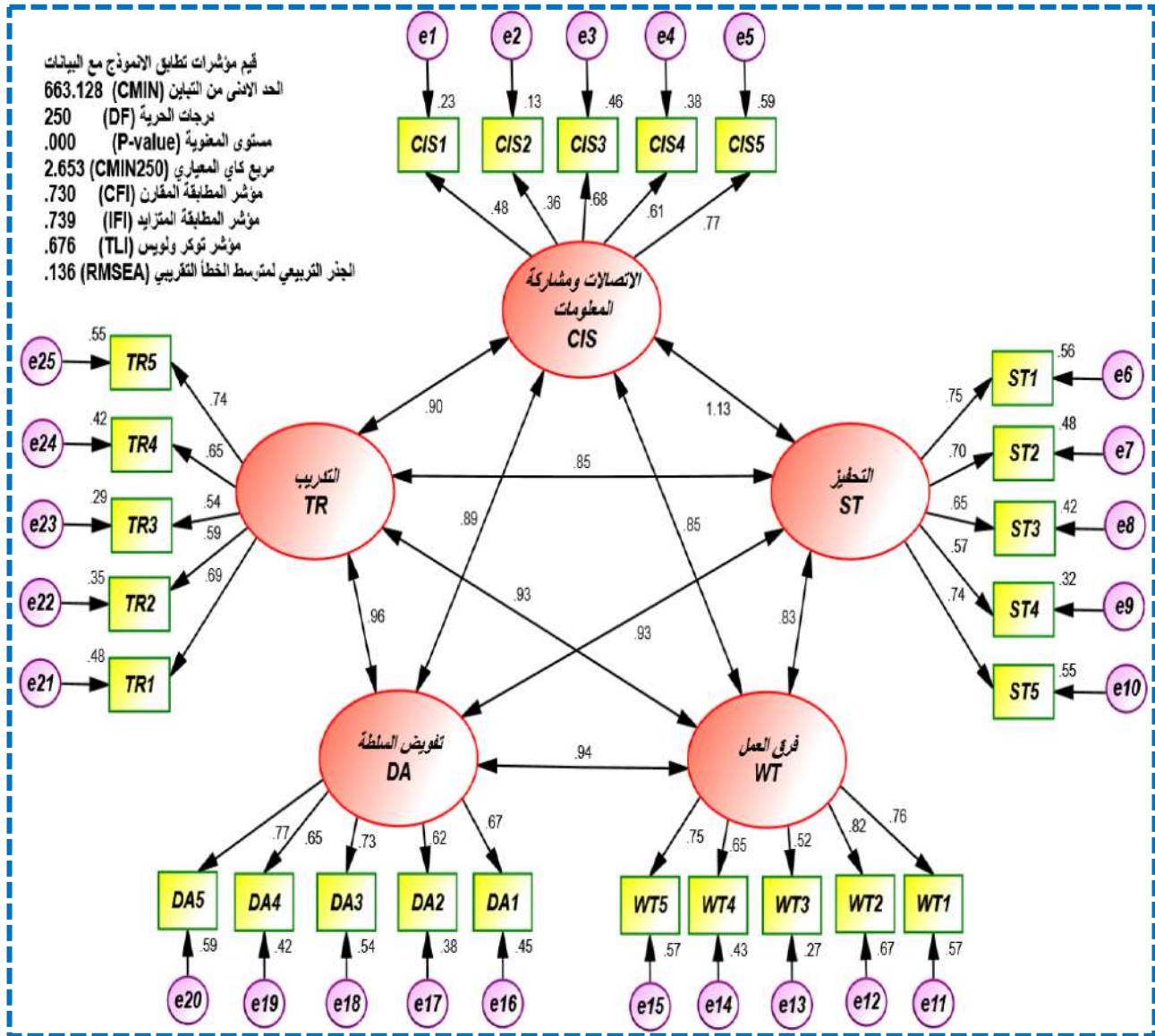
ت	المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة
1	النسبة بين χ^2 ودرجات الحرية df	CMIN/DF < 5
2	مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index	CFI ≥ 0.90
3	مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) The Incremental Fit Index	IFI ≤ 0.90
4	مؤشر توكر ولويس (TLI) The Tucker-Lewis Index	TLI > 0.90
5	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) Root Mean Square Error of Approximation	RMSEA ≤ 0.08

Source : Singh,V., (2016) " Perceptions of emission reduction potential in air transport : a structural equation modeling approach ", Environ Syst Decis 36 , P. 388 .

1- الصدق البنائي التوكيدي لمتغير التمكين الاداري :

لقد تم قياس متغير التمكين الاداري من خلال خمسة ابعاد فرعية هي (الاتصالات ومشاركة المعلومات (5) فقرة ، التحفيز (5) فقرة ، فرق العمل (5) فقرة ، تفويض السلطة (5) فقرة ، والتدريب (5) فقرة) . اذ يتضح من خلال الشكل (16) ان جميع تقديرات المعلمة المعيارية (النسب الظاهرة على الأسهم التي تربط الأبعاد بفقراتها) قد تجاوزت النسبة المقبولة (0.40) الا الفقرة (CIS₂) الظاهرة في بعد الاتصالات ومشاركة المعلومات اذ كان تقديرها (0.36) . وهذا يدل على ضعف تمثيلها القياسي للبعد الذي تنتمي اليه مما يستوجب حذفها ، كما ان بعض قيم مؤشرات مطابقة الانموذج كانت غير مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها وهذا ما يتضح في قيم (CFI , IFI , TLI , RMSEA). وهذا يستوجب الاسترشاد بمؤشرات التعديل (Modification Indices) التي يقترحها البرنامج لتحسين مستوى مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي الذي يمكن من خلاله تحديد مدى الانسجام بين الهيكل النظري الذي اعد من خلاله المقياس مع اجابات افراد العينة.

ولذلك وبعد حذف الفقرة اعلاه واجراء ستة من مؤشرات تعديل الانموذج الهيكلي نلاحظ ان الانموذج قد اكتسب مستوى المطابقة اللازمة وكما يتضح من خلال متابعة مؤشرات مطابقة الانموذج الظاهرة في الشكل (17) . وبهذا يكون الانموذج الهيكلي قد حصل على مستوى عالٍ من المطابقة لإجابات افراد العينة على مستوى عينة الدراسة. اما بالنسبة الى تقديرات المعلمة فقد كانت كلها نسب معنوية وذلك من خلال متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R.) التي اتضح بانها قيم معنوية مما يشير إلى جدوى وصدق هذه المعلمات وامكانية الاعتماد عليها في قياس الابعاد التي تنتمي اليها .

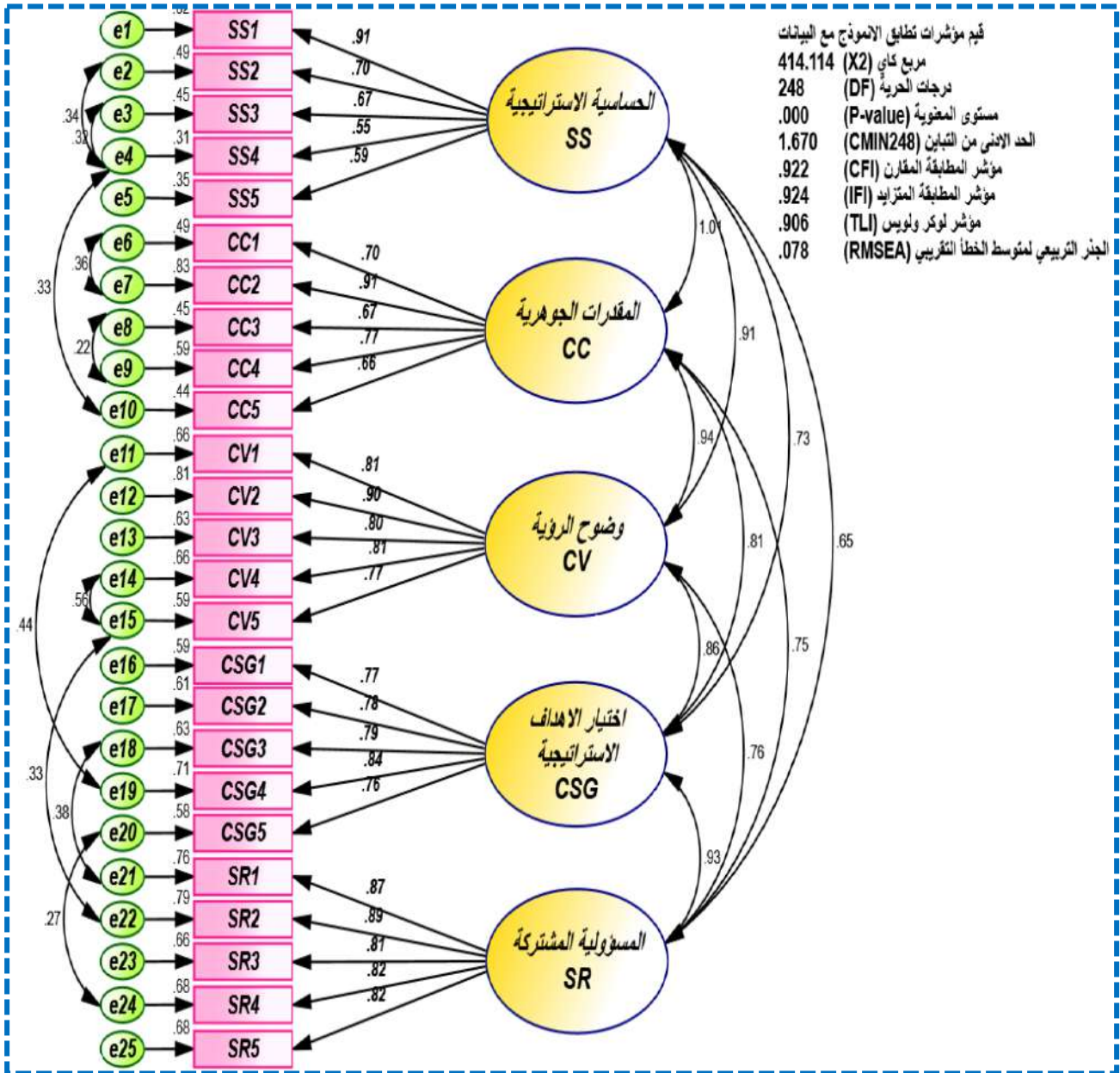


الشكل (16) : التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التمكين الاداري قبل التعديل

المصدر : مخرجات برنامج Amos v.23.

جميعها نسب معنوية وذلك لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (14) اتضح انها اكبر من (2.56) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها.

أما بالنسبة الى مؤشرات مطابقة الأنموذج وبعد اجراء عشرة من مؤشرات التعديل فقد أظهرت النتائج بان جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها ، وبذلك فان الانموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة مما يؤكد أن متغير خفة الحركة الاستراتيجية يقاس بواقع (25) فقرة موزعة على خمسة ابعاد فرعية بالتساوي.



الشكل (18) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس خفة الحركة الاستراتيجية

المصدر: مخرجات البرنامج (Amos V.23)

جدول (14) : معلمات التحليل العاملي التوكيدي لمتغير خفة الحركة الاستراتيجية

المسارات		الاوزان الانحدارية المعيارية	التقدير اللامعباري	الخطأ المعباري	النسبة الحرجة	النسبة المعنوية
SS1	<---	الحساسية الاستراتيجية	.905	1.000		
SS2	<---	الحساسية الاستراتيجية	.703	.390	.047	8.265 ***
SS3	<---	الحساسية الاستراتيجية	.671	.498	.065	7.697 ***
SS4	<---	الحساسية الاستراتيجية	.552	.521	.089	5.864 ***
SS5	<---	الحساسية الاستراتيجية	.590	.646	.101	6.393 ***
CC1	<---	المقدرات الجوهرية	.699	.778	.109	7.105 ***
CC2	<---	المقدرات الجوهرية	.910	1.473	.149	9.900 ***
CC3	<---	المقدرات الجوهرية	.672	.924	.120	7.678 ***
CC4	<---	المقدرات الجوهرية	.770	1.000		
CC5	<---	المقدرات الجوهرية	.660	.895	.089	10.100 ***
CV1	<---	وضوح الرؤيا	.809	.609	.057	10.654 ***
CV2	<---	وضوح الرؤيا	.899	1.000		
CV3	<---	وضوح الرؤيا	.796	.587	.058	10.190 ***
CV4	<---	وضوح الرؤيا	.813	.639	.060	10.591 ***
CV5	<---	وضوح الرؤيا	.766	.523	.055	9.565 ***
CSG1	<---	اختيار الاهداف الاستراتيجية	.765	.973	.123	7.908 ***
CSG2	<---	اختيار الاهداف الاستراتيجية	.784	1.000		
CSG3	<---	اختيار الاهداف الاستراتيجية	.791	1.003	.121	8.273 ***
CSG4	<---	اختيار الاهداف الاستراتيجية	.845	1.176	.116	10.119 ***
CSG5	<---	اختيار الاهداف الاستراتيجية	.760	.916	.117	7.861 ***
SR1	<---	المسؤولية المشتركة	.870	.619	.059	10.470 ***
SR2	<---	المسؤولية المشتركة	.890	.694	.064	10.849 ***
SR3	<---	المسؤولية المشتركة	.811	.692	.075	9.266 ***
SR4	<---	المسؤولية المشتركة	.824	.531	.056	9.519 ***
SR5	<---	المسؤولية المشتركة	.825	1.000		

المصدر: مخرجات البرنامج (Amos V.23)

خامساً : اختبار الثبات لأداة القياس

يُعرّف الثبات في البحث العلمي بأنه الخاصية التي تُعبّر عن تقارب القيم والقراءات الخاصة بمعيار القياس في كل مرة يُطبّق فيها ، أو مقدار عدم تغير معيار القياس عند تكرار استعماله في أوقات مختلفة وعينات مختلفة (القحطاني ، 2020 : 191) ويعتبر معامل (Cronbach's Alpha) من أشهر الاساليب التي تعبر عن ثبات المقاييس السلوكية وتتراوح قيمته بين (0-1) وتكون قيم كرونباخ الفا مقبولة اذا تجاوزت قيمة (0.70) وتكون عالية الموثوقية اذا تجاوزت قيم (0.80) وتكون المقاييس ضعيفة الموثوقية اذا كانت قيمة المعامل دون (0.60) (رشيد و دخيل ، 2018 : 459) .

ولأغراض الدراسة الحالية يتضح أن قيم معامل كرونباخ الفا لمتغيرات الدراسة الرئيسة وابعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.714 - 0.921) وتعد هذه القيم مقبولة في الدراسات الوصفية كونها قيم عالية بالمقارنة مع قيم كرونباخ ألفا المعيارية البالغة (0.70) . كما تبين ان قيم معامل الصدق الهيكلي (الذي يستخرج من خلال الجذر التربيعي لقيم كرونباخ الفا) كانت قيم عالية ومجدية بالنسبة للمقاييس المعتمدة على مستوى المتغيرات الرئيسة وابعادها الفرعية .

وبذلك أصبحت أداة الدراسة صالحة للتطبيق النهائي كونها تتصف بالدقة والصدق الثبات العالي. ويبين الجدول (15) معاملات الثبات والصدق الهيكلي لأداة القياس المعتمدة حسب اجابات عينة الدراسة على مستوى مديرية الاستخبارات ومكافحة الارهاب في واسط .

الجدول (15) : معاملات الثبات والصدق الهيكلي لمتغيرات الدراسة وابعادها الفرعية

ت	المتغيرات والأبعاد	معامل كرونباخ الفا	معامل الصدق الهيكلي
1	الاتصالات وتشارك المعلومات	0.753	0.868
	التحفيز	0.880	0.938
	فرق العمل	0.890	0.943
	تفويض السلطة	0.912	0.955
	التدريب	0.952	0.976
	التمكين الاداري	0.969	0.984
2	الحساسية الاستراتيجية	0.903	0.950

0.962	0.926	المقدرات الجوهرية
0.953	0.909	وضوح الرؤية
0.978	0.957	اختيار الاهداف الاستراتيجية
0.960	0.922	المسؤولية المشتركة
0.987	0.975	خفة الحركة الاستراتيجية

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23.

سادساً : اختبار الاتساق الداخلي :

يهدف هذا الاختبار الى التحقق من مدى وجود الاتساق (الارتباط الداخلي) بين متغيرات وابعاد الدراسة الحالية مع فقراتها ، واعتمد الباحث على استخدام معامل ارتباط (Pearson) لمعرفة الارتباطات المعنوية بين تلك المتغيرات والابعاد وفقراتها ، اذ تشير الارتباطات المعنوية الى قوة المقياس المعتمد. ويوضح الجدول (16) قيم معاملات الارتباط بين فقرات المقياس ومتغيراته وابعاده ، اذ تبين قيم نتائج الاختبار وجود علاقات ارتباط معنوية عند مستوى معنوية (0.01) بين المتغيرات والفقرات من جهة والابعاد والفقرات من جهة اخرى، اذ تراوحت بين (**0.952 - **0.361) وهذا يدل على وجود اتساق داخلي عالي على مستوى مقاييس الدراسة .

الجدول (16) : الاتساق الداخلي بين فقرات المقياس وابعاده الفرعية

الفقرة	ارتباط الفقرة بالبعد	ارتباط الفقرة بالمتغير	الفقرة	ارتباط الفقرة بالبعد	ارتباط الفقرة بالمتغير
CIS1	.536**	.361**	SS1	.846**	.806**
CIS3	.775**	.721**	SS2	.769**	.622**
CIS4	.840**	.777**	SS3	.847**	.666**
CIS5	.856**	.812**	SS4	.934**	.748**
ST1	.779**	.764**	SS5	.926**	.720**
ST2	.813**	.707**	CC1	.772**	.706**
ST3	.838**	.752**	CC2	.894**	.855**
ST4	.865**	.765**	CC3	.915**	.849**
ST5	.838**	.857**	CC4	.920**	.822**

.807**	.910**	CC5	.738**	.793**	WT1
.846**	.836**	CV1	.773**	.774**	WT2
.845**	.940**	CV2	.727**	.872**	WT3
.774**	.827**	CV3	.736**	.864**	WT4
.775**	.874**	CV4	.840**	.864**	WT5
.787**	.842**	CV5	.843**	.927**	DA1
.875**	.916**	CSG1	.796**	.879**	DA2
.841**	.931**	CSG2	.734**	.792**	DA3
.865**	.945**	CSG3	.832**	.916**	DA4
.864**	.929**	CSG4	.791**	.793**	DA5
.857**	.896**	CSG5	.883**	.924**	TR1
.743**	.897**	SR1	.876**	.952**	TR2
.834**	.915**	SR2	.856**	.924**	TR3
.808**	.949**	SR3	.854**	.909**	TR4
.748**	.854**	SR4	.827**	.881**	TR5
.814**	.894**	SR5			

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V.23

المبحث الثاني

وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية

توطئة:

يتضمن وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية تحديد مستوى مقاييس الدراسة في بيئة التطبيق (مديرية الاستخبارات ومكافحة الارهاب في واسط) ، لذلك يشتمل هذا المبحث على عرض نتائج تحليل إجابات العينة و وصفها وتشخيصها من خلال استخدام بعض مقاييس الاحصاء الوصفي المناسبة المتمثلة ب(الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الاختلاف ، الاهمية النسبية) على مستوى متغيرات الدراسة الحالية وابعادها الفرعية وفقرات القياس الخاصة بها ، وكما يأتي :

أولاً- وصف وتشخيص متغير التمكين الاداري

بهدف التحديد الأفضل لمستوى إجابات الأفراد عينة الدراسة فقد اعتمد الباحث في تحديد مستويات المقارنة للفئات على رأي (15 : 2004 , Dewberry) الذي اشار الى انه في حالة اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (اتفق بقوة - لا اتفق بقوة) فان هناك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية ، وكما موضح في الجدول (17) :

الجدول (17) : تصنيف مستويات الوسط الحسابي حسب فئاته

تسلسل الفئة	مدى الفئة	مستوى الفئة
1	1.80 - 1	منخفض جدا
2	2.60 - 1.81	منخفض
3	3.40 - 2.61	معتدل
4	4.20 - 3.41	مرتفع
5	5.00 - 4.21	مرتفع جدا

Source : Dewberry, C. (2004). Statistical methods for organizational research: Theory and practice. Psychology Press. P. 15.

وبذلك يتضمن وصف وتشخيص متغير التمكين الاداري فقرتين ، تتناول الاولى الوصف الاحصائي لفقرات وابعاد هذ المتغير تفصيلياً ، اما الثانية فتتناول التشخيص والوصف الاحصائي اجمالياً ، وكالاتي:-

1- وصف وتشخيص متغير التمكين الاداري تفصيلياً

تتعلق هذه الفقرة بالوصف الإحصائي لفقرات وابعاد متغير التمكين الاداري تفصيلياً وكما يأتي:-

أ- وصف وتشخيص بعد الاتصالات ومشاركة المعلومات

يتضح من الجدول (18) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعده الاتصالات ومشاركة المعلومات التي تم قياسه بأربع فقرات (CIS₁-CIS₄) بعد ان تم حذف الفقرة الثانية منه عن طريق التحليل العاملي التوكيدي ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.335) والانحراف المعياري (0.546) ومعامل الاختلاف النسبي (16.36%) والاهمية النسبية (66.70%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان معتدلاً مما يؤكد ان مديرية الاستخبارات ومكافحة الارهاب عينة الدراسة تهتم الى حد ما ببعده الاتصالات بين العاملين وكيفية مشاركة المعلومات الامنية وتحقيق اقصى استفادة منها في عمليات اتخاذ القرار والسعي الى تطبيق التقنيات الحديثة في الاتصالات ومشاركة المعلومات ومحاولة السيطرة على مختلف معطيات المعلومات ومستوياتها الخارجية والداخلية.

وقد حصلت الفقرة الاولى التي محتواها (تحرص المديرية على توفير المعلومات اللازمة للضباط اولاً بأول لأداء اعمالهم بدقة) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.912) وبانحراف معياري بلغ (0.321) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (8.22%) وبأهمية نسبية بلغت (78.24%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الخامسة التي محتواها (تستخدم المديرية وسائل متنوعة ومرنة في ايصال المعلومات للعاملين فيها) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (2.714) وبانحراف معياري بلغ (0.671) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (24.74%) وبأهمية نسبية بلغت (54.29%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان معتدلاً على هذه الفقرة.

الجدول (18) : الاحصاءات الوصفية لبعء الاتصالات ومشاركة المعلومات

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	تحرص المديرية على توفير المعلومات اللازمة للضباط أولاً بأول لأداء اعمالهم بدقة .	3.912	0.321	8.22	78.24	1
2	تعيق امنية المعلومات مشاركتها وتداولها بين العاملين في المديرية .					
تم حذفها من خلال التحليل العاملي التوكيدي						
3	تسعى المديرية لإتاحة المعلومات للضباط لتتعرّفهم بثقة الإدارة العليا بهم .	3.253	0.569	17.51	65.05	3
4	توفر المديرية المعلومات للضباط لتعزيز استعدادهم على تحمل مسؤوليات إضافية	3.462	0.620	17.92	69.23	2
5	تستخدم المديرية وسائل متنوعة ومرنة في إيصال المعلومات للعاملين فيها .	2.714	0.671	24.74	54.29	4
-	المعدل العام لبعء الاتصالات ومشاركة المعلومات CIS	3.335	0.546	16.36	66.70	-

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

وصف وتشخيص بعء التحفيز

يتضح من الجدول (19) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعء التحفيز التي تم قياسه بخمس فقرات ($ST_1 - ST_5$) ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.233) و الانحراف المعياري (0.486) ومعامل الاختلاف النسبي (15.02%) والاهمية النسبية (64.66%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان معتدلاً مما يؤكد ان مديرية الاستخبارات ومكافحة الارهاب عينة الدراسة تسعى الى ان تهتم بصورة افضل بأساليب التحفيز واثارة دوافع المنتسبين للعمل الجاد وبذل الجهود المختلفة في تقديم الخدمات الامنية للمواطنين وهنا يتضح اهمية ودور الحوافز المادية والمعنوية في تشجيع المنتسبين على تحسين مستوى اداءهم والتزامهم تجاه المهام المكلفين بها .

وقد حصلت الفقرة الاولى التي محتواها (تضع المديرية معايير عالية للأداء لصنع المنافسة بين الضباط) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.651) وبانحراف معياري بلغ (1.001) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (27.41%) وبأهمية نسبية بلغت (73.01%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الرابعة التي محتواها (يساهم التحفيز في سرعة انجاز الاعمال و تحقيق الأهداف المنشودة) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (2.813) وبتحرف معياري بلغ (0.714) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (25.36%) وبأهمية نسبية بلغت (56.26%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان معتدلا على هذه الفقرة .

الجدول (19) : الاحصاءات الوصفية لبعده التحفيز

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	تضع المديرية معايير عالية للأداء لصنع المنافسة بين الضباط .	3.758	0.603	16.03	75.16	1
2	تسعى المديرية على حصول الضباط على امتيازات وظيفية ذات ارتباط بمستوى الاداء.	3.253	0.508	15.60	65.05	2
3	تعتمد المديرية التحفيز على اساس الكفاءة في العمل لتحقيق مبدأ العدالة.	3.121	0.574	18.40	62.42	4
4	يساهم التحفيز في سرعة انجاز الاعمال و تحقيق الأهداف المنشودة .	2.813	0.714	25.36	56.26	5
5	تكون الحوافز المادية ذات اثر اكبر من الحوافز المعنوية على تشجيع الضباط للأبداع و الابتكار في اعمالهم .	3.220	0.533	16.57	64.40	3
-	المعدل العام لبعده التحفيز ST	3.233	0.486	15.02	64.66	-

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

ب- وصف وتشخيص بعده فرق العمل

يتضح من الجدول (20) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعده فرق العمل التي تم قياسه بخمس فقرات (WT_1-WT_5) ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.268) والانحراف المعياري (0.601) ومعامل الاختلاف النسبي (18.39%) والاهمية النسبية (65.36%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان معتدلاً مما يؤكد ان مديرية الاستخبارات ومكافحة الارهاب عينة الدراسة تسعى الى الاهتمام بتقسيم العمل والتركيز على العمل الفردي وتشكيل اللجان المختلفة لتكليفها بإنجاز المهام ومعالجة المشكلات التي تظهر

بصورة غير متوقعة وهذا يؤكد اهمية فرق العمل وكيفية نقل المهارات وتبادل الخبرات وتشارك المعلومات بين اعضاء كل فريق.

وقد حصلت الفقرة الاولى التي محتواها (تعتمد المديرية على اسلوب فرق العمل في انجاز الأعمال) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.769) وبانحراف معياري بلغ (0.668) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (17.72%) وبأهمية نسبية بلغت (75.38%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعا على هذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الخامسة التي محتواها (تؤثر الصراعات بين فرق العمل الخاصة بكل قسم من اقسام المديرية بصورة سلبية) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (2.824) وبانحراف معياري بلغ (0.811) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (28.71%) وبأهمية نسبية بلغت (56.48%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان معتدلاً على هذه الفقرة .

الجدول (20) : الاحصاءات الوصفية لبعده فرق العمل

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	تعتمد المديرية على اسلوب فرق العمل في انجاز الأعمال .	3.769	0.668	17.72	75.38	1
2	توثق فرق العمل في المديرية علاقات العاملين و تدعمها .	3.593	0.614	17.09	71.87	2
3	تسهم فرق العمل في المديرية على رفع القدرات الابتكارية للعاملين .	3.066	0.772	25.17	61.32	4
4	تهتم المديرية بالقرارات الصادرة من قبل فرق العمل.	3.088	0.725	23.48	61.76	3
5	تؤثر الصراعات بين فرق العمل الخاصة بكل قسم من اقسام المديرية بصورة سلبية .	2.824	0.811	28.71	56.48	5
-	المعدل العام لبعده فرق العمل WT	3.268	0.601	18.39	65.36	-

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

ت- وصف وتشخيص بعد تفويض السلطة

يتضح من الجدول (21) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعده تفويض السلطة التي تم قياسه بخمس فقرات (DA_1-DA_5) ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.541) والانحراف المعياري (0.464) ومعامل الاختلاف

النسبي (13.11%) والاهمية النسبية (70.81%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان مديرية الاستخبارات ومكافحة الارهاب عينة الدراسة تهتم ببعده تفويض السلطة للمنتسبين لتحقيق العديد من الفوائد المهمة في هذا الاطار على سبيل المثال اكساب المنتسبين مهارات اضافية في عمليات صنع القرار والادارة وتعزيز امكاناتهم في حل المشكلات و امكانية تعويض دور مسؤوليهم المباشرين في حال عدم وجودهم.

وقد حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (يقوم المدير بسحب السلطات المخولة لمؤوسيه ان اسأوا استخدامها) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.747) وانحراف معياري بلغ (0.569) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (15.20%) وباهمية نسبية بلغت (74.95%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الخامسة التي محتواها (يقوم مديري المباشر بمتابعة ادائي وتقديم المشورة و الدعم في المهام المفوضة لي باستمرار) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.297) وانحراف معياري بلغ (0.483) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (14.65%) وباهمية نسبية بلغت (65.93%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان معتدلاً على هذه الفقرة .

الجدول (21) : الاحصاءات الوصفية لبعده تفويض السلطة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	يسمح مديري المباشر بطرح ارائي بشأن العمل المفوض الي .	3.615	0.592	16.37	72.31	2
2	انجز المهمات التي اكلف بها بحرية واستقلالية عالية .	3.550	0.500	14.10	70.99	3
3	يقوم المدير بسحب السلطات المخولة لمؤوسيه ان اسأوا استخدامها .	3.747	0.569	15.20	74.95	1
4	لا يتدخل الامرين بالصلاحيات المفوضة الي خلال فترة التفويض.	3.495	0.545	15.60	69.89	4
5	يقوم مديري المباشر بمتابعة ادائي وتقديم المشورة و الدعم في المهام المفوضة لي باستمرار.	3.297	0.483	14.65	65.93	5
-	المعدل العام لبعده تفويض السلطة DA	3.541	0.464	13.11	70.81	-

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

ث - وصف وتشخيص بعد التدريب

يتضح من الجدول (22) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعد التدريب التي تم قياسه بخمس فقرات (TR₁-TR₅) ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.413) والانحراف المعياري (0.550) ومعامل الاختلاف النسبي (16.10%) والاهمية النسبية (68.26%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً نوعاً ما مما يؤكد ان مديرية الاستخبارات ومكافحة الارهاب عينة الدراسة تهتم نوعاً ما ببعد التدريب وتصميم برامج تدريبية متنوعة في الجانب الامني والسلوكي والتعامل مع الاخرين اضافة الى ذلك اهمية ورش العمل الميدانية و المعايشات الحقيقية لتعزيز الحس الامني والاستخباراتي لدى المنتسبين وتعظيم امكاناتهم في التعامل مع المعلومات الامنية التي تردهم من مصادر مختلفة .

وقد حصلت الفقرة الاولى التي محتواها (يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في المديرية من خلال خطة برنامج معدة مسبقاً) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.539) وبانحراف معياري بلغ (0.638) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (18.03%) وبأهمية نسبية بلغت (70.77%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الرابعة التي محتواها (تعتمد المديرية برامج منتظمة في توجيه الضباط الجدد) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.264) وبانحراف معياري بلغ (0.647) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (19.82%) وبأهمية نسبية بلغت (65.27%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان معتدلاً على هذه الفقرة .

الجدول (22) : الاحصاءات الوصفية لبعد التدريب

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في المديرية من خلال خطة برنامج معدة مسبقاً .	3.539	0.638	18.03	70.77	1
2	يخضع كل ضابط في اقسام وشعب المديرية لبرنامج تدريبي متخصص وفقاً لاحتياجاتهم الفعلية.	3.506	0.603	17.21	70.11	2
3	يخضع الضباط في المناصب الادارية الى برامج تدريبية تؤهلهم الى ادارة المنصب بكفاءة.	3.484	0.565	16.22	69.67	3
4	تعتمد المديرية برامج منتظمة في توجيه الضباط الجدد.	3.264	0.647	19.82	65.27	5

4	65.49	16.45	0.539	3.275	تقوم المديرية بدراسة شاملة و دورية عن احتياجاتها من البرامج التدريبية قبل تصميمها او اختيارها وتنفيذها .	5
-	68.26	16.10	0.550	3.413	المعدل العام لبعء التدريب TR	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS) (Microsoft Excel).

ثانياً : وصف وتشخيص التمكين الاداري اجمالياً

تتضمن هذه الفقرة الوصف الإحصائي لمتغير التمكين الاداري وابعاده الفرعية اجمالياً ، اذ يظهر الجدول (23) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير التمكين الاداري والذي يقاس بخمس ابعاد ميدانية ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.383) وبلغ الانحراف المعياري (0.454) و بلغ معامل الاختلاف النسبي (13.43%) و بلغت الاهمية النسبية (67.67%) ، وتشير هذه النتائج الاحصائية الى ان متغير التمكين الاداري قد حاز على درجة معتدلة من الاهمية نوعاً ما حسب اجابات الافراد المبحوثين ، مما يدل على ان مديرية الاستخبارات ومكافحة الارهاب في واسط عينة الدراسة تهتم الى حد ما بنشاط التمكين في ممارسة الانشطة الادارية والمراكز الوظيفية وهذا يتضح من خلال الاهتمام بعوامل تفويض السلطات واعطاء الضوء الاخضر للمنتسبين بممارسة ادوار اكثر في العمل الاداري وتدريبهم وتعزيز مشاركتهم للمعلومات وانجاز المهام والواجبات اعتماداً على العمل الفرقي وتحفيزهم مادياً ومعنوياً لتحقيق افضل انجاز للأهداف الامنية المرسومة .

اما بالنسبة الى ترتيب ابعاد التمكين الاداري الفرعية ميدانياً على مستوى المديرية عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالاتي (تفويض السلطة ، التدريب ، الاتصالات ومشاركة المعلومات ، فرق العمل ، والتحفيز) على التوالي حسب اجابات افراد العينة المبحوثة ، وكما موضح في الجدول (23) .

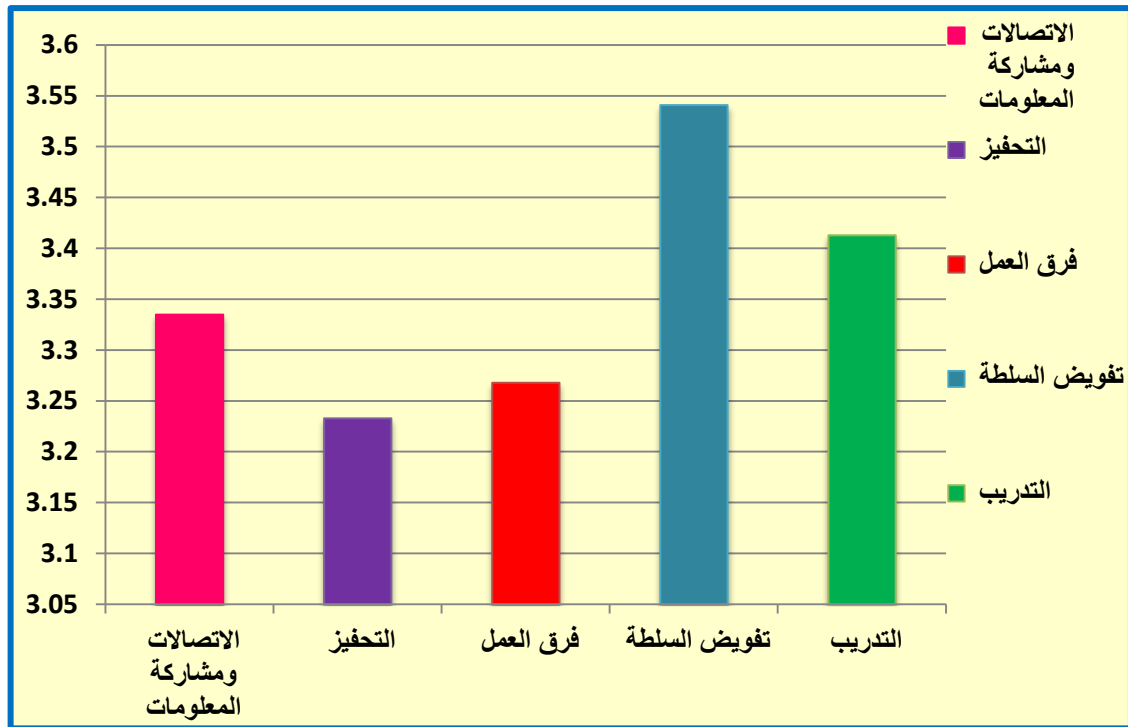
الجدول (23) : وصف وتشخيص متغير التمكين الاداري بأبعاده

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الابعاد	ت
3	66.70	16.36	0.546	3.335	الاتصالات ومشاركة المعلومات	1
5	64.66	15.02	0.486	3.233	التحفيز	2
4	65.36	18.39	0.601	3.268	فرق العمل	3
1	70.81	13.11	0.464	3.541	تفويض السلطة	4

2	68.26	16.10	0.550	3.413	التدريب	5
-	67.67	13.43	0.454	3.383	AdmEmp المعدل العام لمتغير التمكين الاداري	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Microsoft Excel) (SPSS)

ويوضح الشكل (19) ترتيب الاهمية النسبية للأبعاد الفرعية لمتغير التمكين الاداري بالاعتماد على الاوساط الحسابية الموزونة.



الشكل (19) : التمثيل البياني لإبعاد متغير التمكين الاداري

المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel).

ثانياً - وصف وتشخيص متغير خفة الحركة الاستراتيجية

وبذلك يتضمن وصف وتشخيص متغير خفة الحركة الاستراتيجية فترتين ، تتناول الاولى الوصف الاحصائي لفقرات وابعاد هذا المتغير تفصيلاً ، اما الثانية فتتناول التشخيص والوصف الاحصائي اجمالياً ، وكالاتي:-

1- وصف وتشخيص متغير خفة الحركة الاستراتيجية تفصيلاً

تتعلق هذه الفقرة بالوصف الاحصائي لفقرات وابعاد متغير خفة الحركة الاستراتيجية تفصيلاً وكما يأتي:-

أ- وصف وتشخيص بعد الحسابية الاستراتيجية

يتضح من الجدول (24) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعد الحساسية الاستراتيجية التي تم قياسه بخمس فقرات (SS_1-SS_5) ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.877) و الانحراف المعياري (0.428) ومعامل الاختلاف النسبي (11.03%) والاهمية النسبية (77.54%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان مديرية الاستخبارات ومكافحة الارهاب عينة الدراسة تهتم باستشعار التغيرات والتحركات الحاصلة في ظروف البيئة واستحصال المعلومات الاستخباراتية الهامة عن اي حالة لتحديد الاجراءات الاستباقية والعلاجية لها والتعامل مع الظروف المحيطة بهدف السيطرة عليها واتخاذ القرارات المناسبة في ضوء معطياتها.

وقد حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (تهتم المديرية بالدراسات المستقبلية تحسباً من الازمات المتوقعة) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (4.022) وبانحراف معياري بلغ (0.333) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (8.27%) وبأهمية نسبية بلغت (80.44%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الاولى التي محتواها (تمتلك المديرية القدرة على توقع الازمات الأمنية قبل وقوعها) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.473) وبانحراف معياري بلغ (0.672) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (19.36%) وبأهمية نسبية بلغت (69.45%) ، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية الا انها مازالت تتمتع بمستوى اجابات مرتفع حسب اجابات افراد العينة .

الجدول (24) : الاحصاءات الوصفية لبعد الحساسية الاستراتيجية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	تمتلك المديرية القدرة على توقع الازمات الأمنية قبل وقوعها .	3.473	0.672	19.36	69.45	5
2	تهتم المديرية بالدراسات المستقبلية تحسباً من الازمات المتوقعة .	4.022	0.333	8.27	80.44	1
3	تستفيد المديرية من تجاربها السابقة لتجنب الاخطاء	3.978	0.447	11.23	79.56	2
4	تتميز المديرية بسرعتها على اكتشاف التغيرات الحاصلة في أنشطة المجاميع الارهابية وعناصر الجريمة المنظمة .	3.978	0.494	12.42	79.56	3
5	لدى المديرية القدرة على التكيف مع المتغيرات الخارجية وإدارة الازمات الطارئة .	3.934	0.512	13.02	78.68	4

-	77.54	11.03	0.428	3.877	المعدل العام لبعدها الحساسية الاستراتيجية SS
---	-------	-------	-------	-------	--

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS) (Microsoft Excel).

ب- وصف وتشخيص بعد المقدرات الجوهرية :

يتضح من الجدول (25) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعدها المقدرات الجوهرية التي تم قياسه بخمس فقرات (CC_1-CC_5) ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.978) والانحراف المعياري (0.515) ومعامل الاختلاف النسبي (12.95%) والاهمية النسبية (79.56%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان مديرية الاستخبارات ومكافحة الارهاب عينة الدراسة تسعى الى الاهتمام بالإمكانيات والقدرات المادية والبشرية وتحسين مستواها في ممارسة العمل الميداني وتقديم الخدمات الامنية والاستخباراتية وتعزيز مهارات المنتسبين في التعامل مع المواقف والازمات الامنية بهدف تحسين مستوى المؤسسة الامنية وتعظيم ادائها.

وقد حصلت الفقرة الخامسة التي محتواها (تسعى المديرية على تنمية المهارات المطلوبة لدى العاملين فيها لاستتباب الامن في المحافظة) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (4.286) وبانحراف معياري بلغ (0.563) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (13.15%) وباهمية نسبية بلغت (85.71%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (تمتلك المديرية المهارات اللازمة لأداء اعمالها) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.528) وبانحراف معياري بلغ (0.720) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (20.42%) وباهمية نسبية بلغت (70.55%) ، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية الا انها مازالت تتمتع بمستوى اجابات مرتفع حسب اجابات افراد العينة .

الجدول (25) : الاحصاءات الوصفية لبعدها المقدرات الجوهرية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	يتوفر لدى المديرية الدراية الكافية بالمهارات والخبرات التي يمتلكها العاملون فيها .	3.670	0.496	13.50	73.41	4
2	تمتلك المديرية المهارات اللازمة لأداء اعمالها .	3.528	0.720	20.42	70.55	5
3	تحرص المديرية على ابقاء كفاءات و خبرات	4.176	0.569	13.64	83.52	3

					العاملين فيها على اعلى مستوياتها .	
2	84.62	13.22	0.559	4.231	تمتلك المديرية الاساليب الحديثة و المتطورة في ادارة انشطتها .	4
1	85.71	13.15	0.563	4.286	تسعى المديرية على تنمية المهارات المطلوبة لدى العاملين فيها، لاستتباب الامن في المحافظة.	5
-	79.56	12.95	0.515	3.978	المعدل العام لبعده المقدرات الجوهرية CC	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS) (Microsoft Excel).

ت- وصف وتشخيص بعد وضوح الرؤية

يتضح من الجدول (26) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعده وضوح الرؤية التي تم قياسه بخمس فقرات (CV_1-CV_5) ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.574) والانحراف المعياري (0.529) ومعامل الاختلاف النسبي (14.81%) والاهمية النسبية (71.47%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان مديرية الاستخبارات ومكافحة الارهاب عينة الدراسة تعمل على صياغة رؤيتها الاستراتيجية بصورة واقعية ضمن الامكانيات التي تمتلكها وفي ضوء الظروف البيئية المتوفرة بهدف توجيه سلوك المنتسبين والسعي الى تطبيق الاجراءات الامنية في ضوء ما يحقق رؤية المؤسسة الاستخباراتية في الحفاظ والسيطرة على المصالح العامة والموقف الامني بصورة عامة.

وقد حصلت الفقرة الاولى التي محتواها (لدى المديرية ادراك واضح لمهمتها للفترة الاستراتيجية القادمة) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (4.077) وبانحراف معياري بلغ (0.562) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (13.79%) وبأهمية نسبية بلغت (81.54%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة .

في حين حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (يوجد لدى العاملين مستوى عالٍ من الاتفاق حول المبادئ التي توجه السلوك في تنفيذ عملياتها) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (2.934) وبانحراف معياري بلغ (0.827) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (28.20%) وبأهمية نسبية بلغت (58.68%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان معتدلاً على هذه الفقرة .

الجدول (26) : الاحصاءات الوصفية لبعء وضوح الرؤية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	لدى المديرية ادراك واضح لمهمتها للفترة الاستراتيجية القادمة	4.077	0.562	13.79	81.54	1
2	يوجد لدى العاملين مستوى عالٍ من الاتفاق حول المبادئ التي توجه السلوك في تنفيذ عملياتها	2.934	0.827	28.20	58.68	5
3	قرارات المديرية مستمدة من وضوح رؤيتها المستقبلية	3.890	0.547	14.05	77.80	2
4	وضوح رؤية المديرية هو ما يوجه سلوك العاملين فيها	3.539	0.583	16.48	70.77	3
5	يتم ترجمة رؤية المديرية و اهدافها العامة بواقعية.	3.429	0.519	15.15	68.57	4
-	المعدل العام لبعء وضوح الرؤية CV	3.574	0.529	14.81	71.47	-

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

ث - وصف وتشخيص بعء اختيار الاهداف الاستراتيجية

يتضح من الجدول (27) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعء اختيار الاهداف الاستراتيجية التي تم قياسه بخمس فقرات ($CSG_1 - CSG_5$) ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.745) و الانحراف المعياري (0.653) ومعامل الاختلاف النسبي (17.42%) والاهمية النسبية (74.90%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان مديرية الاستخبارات ومكافحة الارهاب عينة الدراسة تهتم بصياغة اهدافها على المستوى الاستراتيجي في ضوء رؤيتها ورسالتها وتحقق في الوقت نفسه النظرة الواقعية للوظائف الامنية التي يمارسها المنتسبين وتحسين الحس الاستخباراتي لديهم بهدف تحصيل المعلومات الدقيقة التي تفيد المؤسسة الامنية في التعامل مع المشكلات التي تستجد بين الحين والآخر ضمن حدود جغرافية معينة للمناطق التي تعمل فيها. وقد حصلت الفقرة الخامسة التي محتواها (تحدد المديرية اطاراً زمنياً لتحقيق أهدافها بشكل مسبق) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.846) وبانحراف معياري بلغ (0.665) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (17.30%) وبأهمية نسبية بلغت (76.92%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة . في حين حصلت الفقرة الاولى التي محتواها (تقوم المديرية بوضع اهداف مستقبلية محددة لها بدقة) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.539) وبانحراف معياري بلغ (0.704) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (19.90%) وبأهمية نسبية بلغت (70.77%) ، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية الا انها مازالت تتمتع بمستوى اجابات مرتفع حسب اجابات افراد العينة .

الجدول (27) : الاحصاءات الوصفية لبعث اختيار الاهداف الاستراتيجية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	تقوم المديرية بوضع اهداف مستقبلية محددة لها بدقة.	3.539	0.704	19.90	70.77	5
2	تقوم المديرية بوضع الاهداف الاستراتيجية في ضوء رؤيتها ورسالتها.	3.846	0.714	18.56	76.92	2
3	تتلائم الاهداف الاستراتيجية للمديرية مع ما متاح من فرص مستقبلية .	3.648	0.689	18.89	72.97	4
4	تتصف أهداف المديرية بأنها قابلة للتحقيق .	3.846	0.759	19.73	76.92	3
5	تحدد المديرية اطاراً زمنياً لتحقيق أهدافها بشكل مسبق.	3.846	0.665	17.30	76.92	1
-	المعدل العام لبعث اختيار الاهداف الاستراتيجية CSG	3.745	0.653	17.42	74.90	-

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS) (Microsoft Excel).

ج- وصف وتشخيص بعث المسؤولية المشتركة :

يتضح من الجدول (28) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لبعث المسؤولية المشتركة التي تم قياسه بخمس فقرات (SR_1-SR_5) ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعث (3.547) والانحراف المعياري (0.550) ومعامل الاختلاف النسبي (15.52%) والاهمية النسبية (70.95%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعث كان مرتفعاً مما يؤكد ان مديرية الاستخبارات ومكافحة الارهاب عينة الدراسة تهتم الى حد ما بأراء الضباط وما يقدموه من مقترحات ميدانية على مستوى رسم الخطط وصياغات الاستراتيجيات المختلفة وكيفية مواجهة المشكلات الامنية وتشجيع تشارك الافكار ونقل مهارة التعامل مع المواقف الامنية لتطوير مستوى الاداء وتحسين النتائج المتوقعة .

وقد حصلت الفقرة الرابعة التي محتواها (تشجع المديرية العاملين على مبدأ المسؤولية المشتركة و الجميع مسؤول عن النتائج النهائية) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.714) وبانحراف معياري بلغ (0.478) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (12.87%) وبأهمية نسبية بلغت (74.29%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة . في حين حصلت الفقرة الخامسة التي محتواها (تتعامل المديرية مع كافة الاطراف بوصفهم شركاء في المسؤولية عن تحقيق النتائج النهائية) على اقل وسط حسابي حيث بلغ (3.297) وبانحراف معياري بلغ (0.913)

وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (27.69%) وبأهمية نسبية بلغت (65.93%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان معتدلاً على هذه الفقرة.

الجدول (28) : الاحصاءات الوصفية لبعدها المسؤولية المشتركة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	تهتم المديرية بأراء الضباط و الاخذ بمقترحاتهم عند وضع الخطط .	3.659	0.477	13.02	73.19	2
2	تدرس المديرية الاخطاء لمعالجتها بهدف تحويلها الى فرص .	3.484	0.603	17.31	69.67	4
3	تشجع المديرية اقسامها لتبادل الافكار لتطوير مستوى ادائها.	3.582	0.579	16.15	71.65	3
4	تشجع المديرية العاملين على مبدأ المسؤولية المشتركة و الجميع مسؤول عن النتائج النهائية.	3.714	0.478	12.87	74.29	1
5	تتعامل المديرية مع كافة الاطراف بوصفهم شركاء في المسؤولية عن تحقيق النتائج النهائية.	3.297	0.913	27.69	65.93	5
-	المعدل العام لبعدها المسؤولية المشتركة SR	3.547	0.550	15.52	70.95	-

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS) (Microsoft Excel).

2- وصف وتشخيص خفة الحركة الاستراتيجية اجمالياً

تتضمن هذه الفقرة الوصف الإحصائي لمتغير خفة الحركة الاستراتيجية وابعاده الفرعية اجمالياً ، اذ يظهر الجدول (29) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير خفة الحركة الاستراتيجية والذي يقاس بخمس ابعاد ميدانية ، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.744) وبلغ الانحراف المعياري (0.483) و بلغ معامل الاختلاف النسبي (12.90%) و بلغت الاهمية النسبية (74.88%) ، وتشير هذه النتائج الاحصائية الى ان متغير خفة الحركة الاستراتيجية قد حاز على درجة مرتفعة من الاهمية نوعاً ما حسب اجابات الافراد المبحوثين ، مما يدل على ان المديرية عينة الدراسة تسعى الى الاهتمام بأبعاد خفة الحركة الاستراتيجية وتحسين مستواها من خلال التوجه الى تعزيز عوامل الاستشعار البيئي وتحسين اداء وحداتها وتعظيم مقدراتها الجوهرية ومواردها البشرية اضافة الى ذلك الاهتمام بوضوح رؤيتها العامة امام جميع المنتسبين وواقعيتها ومدى انسجامها مع اختيار اهدافها الاستراتيجية وتحديد وتوصيف مسؤوليتها المشتركة على الجميع مما يعزز بالمحصلة النهائية ادوار المديرية في التعامل مع المتغيرات المحيطة بها.

اما بالنسبة الى ترتيب ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية الفرعية ميدانياً على مستوى المديرية عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالآتي (المقدرات الجوهرية ، الحساسية الاستراتيجية ، اختيار الاهداف الاستراتيجية ، وضوح الرؤية ، والمسؤولية المشتركة) على التوالي حسب اجابات افراد العينة المبحوثة ، وكما موضح في الجدول (29) .

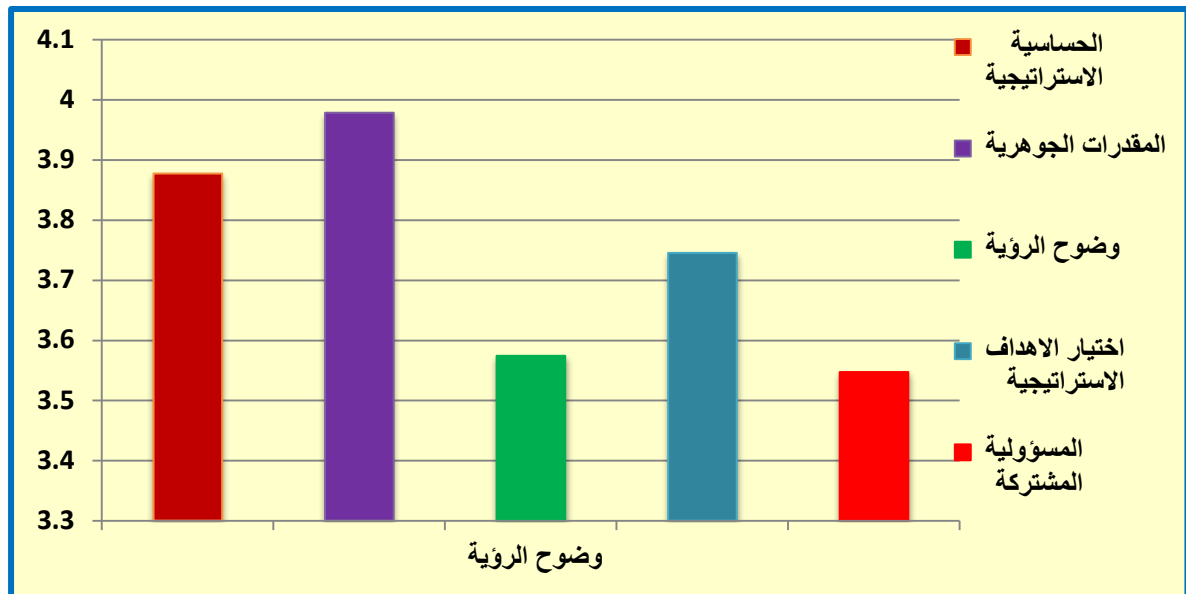
الجدول (29) : وصف وتشخيص متغير خفة الحركة الاستراتيجية بأبعاده

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	الحساسية الاستراتيجية	3.877	0.428	11.03	77.54	2
2	المقدرات الجوهرية	3.978	0.515	12.95	79.56	1
3	وضوح الرؤية	3.574	0.529	14.81	71.47	4
4	اختيار الاهداف الاستراتيجية	3.745	0.653	17.42	74.90	3
5	المسؤولية المشتركة	3.547	0.550	15.52	70.95	5
-	المعدل العام لمتغير خفة الحركة الاستراتيجية StrAgi	3.744	0.483	12.90	74.88	-

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Microsoft Excel) (SPSS)

ويوضح الشكل (20) ترتيب الاهمية النسبية للأبعاد الفرعية لمتغير خفة الحركة الاستراتيجية بالاعتماد

على الاوساط الحسابية الموزونة.



الشكل (20) : التمثيل البياني لابعاد متغير خفة الحركة الاستراتيجية

المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel).

المبحث الثالث

الافتبار فرضيات الدراسة

توطئة :

يتضمن هذا المبحث عرضاً موجزاً لاختبار فرضيات الدراسة وتحليل وتفسير نتائجها وذلك من خلال عرض نتائج تحليل الارتباط بين المتغيرات ، وعرض نتائج تحليل الانحدار باستخدام أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية Structural Equation Modeling (SEM) في ضوء اجابات افراد العينة وعلى مستوى مديرية الاستخبارات ومكافحة الارهاب في واسط عينة الدراسة ، وكما يأتي :

اولاً / اختبار فرضيات الارتباط :

سيتم اعتماد أسلوب الارتباط البسيط (Pearson) لغرض اختبار الفرضية الرئيسية المتعلقة بعلاقات الارتباط بين المتغير المستقل (التمكين الاداري) بأبعاده الفرعية (الاتصالات ومشاركة المعلومات ، التحفيز ، فرق العمل ، تفويض السلطة ، والتدريب) والمتغير التابع (خفة الحركة الاستراتيجية) ويظهر الجدول (30) معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين متغيرات الدراسة الحالية ، ومستوى المعنوية (Sig.) الذي يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط ، وحجم العينة (n) . ولتفسير قيمة معامل الارتباط وكيفية الحكم عليه ، سيتم النظر الى قيمة معامل الارتباط الى خمس فئات اساسية وكما يتضح في الجدول (30) :

الجدول (30) فئات تفسير مستوى معامل الارتباط

ت	تفسير علاقة الارتباط	قيمة معامل الارتباط
1	لا توجد علاقة ارتباط	$r = 0$
2	تامة موجبة او سالبة	$r = \pm 1$
3	ضعيفة ايجابية او سلبية	$\pm (0.00-0.30)$
4	قوية ايجابية او سلبية	$\pm (0.31-0.70)$
5	قوية جدا ايجابية او سلبية	$\pm (0.71-0.99)$

Source : Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). " *Research methods for business students* " 5th ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England , P.459.

اختبار فرضية الارتباط الرئيسية :

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التمكين الاداري وخفة الحركة الاستراتيجية)

اذ تشير نتائج الجدول (31) الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين متغير التمكين الاداري وخفة الحركة الاستراتيجية ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.718^{**}) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير هذه العلاقة بان مديرية الاستخبارات ومكافحة الارهاب عينة الدراسة في حال اهتمامها بأبعاد التمكين الاداري من حيث نشاط الاتصالات ومشاركة المعلومات بين المنتسبين وتحديد اساليب التحفيز المادية والمعنوية واتباع نظام فرق العمل في اداء المهام والواجبات والسعي الى الاهتمام بتفويض السلطة الى المنتسبين لتحسين مستوى اداءهم وتدريبهم وهذا من شأنه ان يحسن خفة الحركة الاستراتيجية للمديرية .
وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الاولى .

الجدول (31) معاملات الارتباط بين التمكين الاداري وخفة الحركة الاستراتيجية

المتغيرات	الارتباطات ومشاركة المعلومات	التحفيز	فرق العمل	تفويض السلطة	التدريب	التمكين الاداري	
خفة الحركة الاستراتيجية	Pearson Correlation	.623**	.657**	.675**	.684**	.651**	.718**
	Sig. (2tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	n	91	91	91	91	91	91

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23).

وتنتبثق من فرضية الارتباط الرئيسية خمس فرضيات فرعية تتمثل بالاتي :

1- اختبار الفرضية الفرعية الاولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الاتصالات ومشاركة المعلومات وخفة الحركة الاستراتيجية).

أظهرت نتائج الجدول (31) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين بعد الاتصالات ومشاركة المعلومات وخفة الحركة الاستراتيجية ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.623^{**}) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

ويمكن تفسير هذه العلاقة بان سعي المديرية عينة الدراسة الى الاهتمام ببعده الاتصالات ومشاركة المعلومات وتبني التقنيات الحديثة من حيث اجهزة الاتصال والشبكات والانترنت وتشارك المعلومات بين المنتسبين وتبادلها لتحسين الاداء وتحقيق افضل استفادة منها في معالجة المواقف الامنية وحل المشاكل التي تعرقل العمل الامني وهذا بدوره ان يعزز قدرة المديرية وخفة حركتها الاستراتيجية .

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى .

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التحفيز وخفة الحركة الاستراتيجية).

أظهرت نتائج الجدول (31) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين بعد التحفيز وخفة الحركة الاستراتيجية ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.657^{**}) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

ويمكن تفسير هذه العلاقة بان سعي المديرية - عينة الدراسة - الى الاهتمام ببعده التحفيز وتشجيع المنتسبين على العمل وتنفيذ المهام والواجبات المكلفين بها من خلال المكافآت والحوافز المادية والمعنوية وتأثير كتب الشكر والتقدير والثناء على الجهود الايجابية التي يقدمها المنتسبين واتباع اسلوب الثواب في تحفيزهم وتشجيعهم وهذا بدوره يعزز امكانات المديرية ومقدراتها وقدرتها على التعامل مع ظروف البيئة وتحسين مسؤولياتها المشتركة.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى .

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد فرق العمل وخفة الحركة الاستراتيجية).

أظهرت نتائج الجدول (33) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين بعد فرق العمل وخفة الحركة الاستراتيجية ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.675^{**}) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

ويمكن تفسير هذه العلاقة بان سعي المديرية عينة الدراسة الى الاهتمام ببعده فرق العمل وتشجيع العمل الجماعي من خلال تشكيل اللجان المختلفة وتحديد مهامها المتنوعة ودعم توجهات الاقسام الامنية في اتخاذ القرارات الرشيدة

ومعالجة المشاكل التي تواجهها من خلال تعزيز مهارات اعضاء الفريق الامني وتحسين امكاناتهم وهذا من شأنه ان يعزز قدرات المديرية وخفة حركتها الاستراتيجية .

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى .

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد تفويض السلطة وخفة الحركة الاستراتيجية).

أظهرت نتائج الجدول (31) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين بعد تفويض السلطة وخفة الحركة الاستراتيجية ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.684^{**}) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

ويمكن تفسير هذه العلاقة بان سعي المديرية عينة الدراسة الى الاهتمام ببعد تفويض السلطة من خلال طرح الآراء وتقديم المقترحات للمهام التي يقومون بتأديتها وانجازها بحرية واستقلالية دون تدخل من القادة او من الزملاء بالإضافة الى متابعة المسؤولين المباشرين للمهام التي يؤديها المنتسبين ودعمهم وتشجيعهم المستمر والذي بدوره يحسن من الاداء بشكل عام ويعزز قدرة المديرية وخفة حركتها الاستراتيجية.

يقوم مديري المباشر بمتابعة ادائي وتقديم المشورة و الدعم في المهام المفوضة لي باستمرار .

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى .

5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التدريب وخفة الحركة الاستراتيجية).

أظهرت نتائج الجدول (33) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين بعد التدريب وخفة الحركة الاستراتيجية ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.651^{**}) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

ويمكن تفسير هذه العلاقة بان سعي المديرية عينة الدراسة الى الاهتمام ببعد التدريب وسعيها الى تصميم برامج تدريب فاعلة من خلال ادخال المنتسبين في دورات تدريبية حول التعامل مع القضايا الامنية والاستخباراتية

وكيفية حل المشكلات الامنية والتعامل مع الازمات التي تحصل بين الحين والآخر اضع الى ذلك اهمية ورش العمل الميدانية في ذات الاطار مما يعزز من امكانات المديرية وخفة حركتها الاستراتيجية .
واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى .

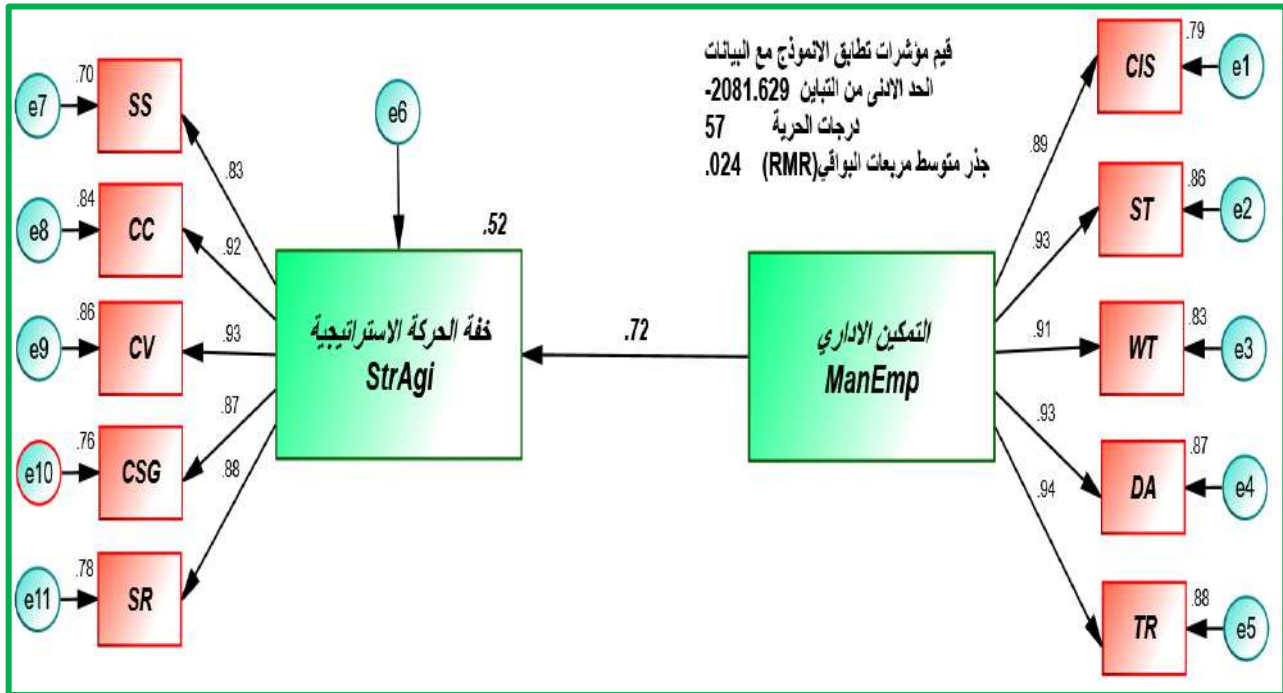
ثانياً / اختبار فرضيات التأثير

سيتم اختبار فرضيات التأثير الرئيسة والفرعية اعتماداً على اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) اذ اصبحت تقنيات نمذجة المعادلة الهيكلية مكون اساسي في التحليل الاحصائي متعدد المتغيرات وتستخدم من قبل علماء البيولوجيا ، الاقتصاديين ، باحثي التعليم ، الادارة ، التسويق ، الطب ، ومختلف الباحثين في العلوم السلوكية والاجتماعية . ومن ثم هي إطار تحليلي عاماً لأنماط عديدة من النماذج مثل نماذج تحليل المسار وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد . وبذلك يمكن تحديد مستوى التأثير المباشر بين المتغيرات عن طريقها ، وكما يأتي :

اختبار الفرضية الرئيسة الثانية : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتمكين الاداري في خفة الحركة الاستراتيجية)
يوضح الشكل (21) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لمتغير التمكين الاداري في خفة الحركة الاستراتيجية ، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، فقد بلغت قيمة ($RMR=0.024$) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.72) وهذا يعني ان متغير التمكين الاداري يؤثر في متغير خفة الحركة الاستراتيجية بنسبة (72%) على مستوى المديرية عينة الدراسة . وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من التمكين الاداري في المديرية عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير ايجابي في خفة الحركة الاستراتيجية بنسبة (72%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (32) البالغة (9.779) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (21) ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.52) وهذا يعني بأن متغير التمكين الاداري قادر على تفسير ما نسبته (52%) من التغيرات التي تطرأ على خفة الحركة الاستراتيجية في المديرية عينة الدراسة أما النسبة المتبقية والبالغة (48%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسة الثانية .



الشكل (21) تأثير التمكين الاداري في خفة الحركة الاستراتيجية

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (32): مسارات ومعلومات اختبار تأثير التمكين الاداري في خفة الحركة الاستراتيجية

المسارات Paths	الاوران الانحدارية المعيارية S.R.W.	التقدير اللامعباري Estimate	الخطأ المعباري S.E.	النسبة الحرجة C.R.	النسبة المعنوية P		
خفة الحركة الاستراتيجية	<---	التمكين الاداري	.718	.763	.078	9.779	***
CIS	<---	التمكين الاداري	.891	.720	.039	18.590	***
ST	<---	التمكين الاداري	.928	.992	.042	23.713	***
TR	<---	التمكين الاداري	.936	1.133	.045	25.329	***
DA	<---	التمكين الاداري	.932	1.000			
WT	<---	التمكين الاداري	.913	1.208	.057	21.272	***
SS	<---	خفة الحركة الاستراتيجية	.835	.739	.051	14.369	***
CC	<---	خفة الحركة الاستراتيجية	.918	.979	.045	21.932	***
CV	<---	خفة الحركة الاستراتيجية	.929	1.019	.043	23.875	***

CSG	<---	خفة الحركة الاستراتيجية	.874	1.000			
SR	<---	خفة الحركة الاستراتيجية	.881	1.005	.057	17.703	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

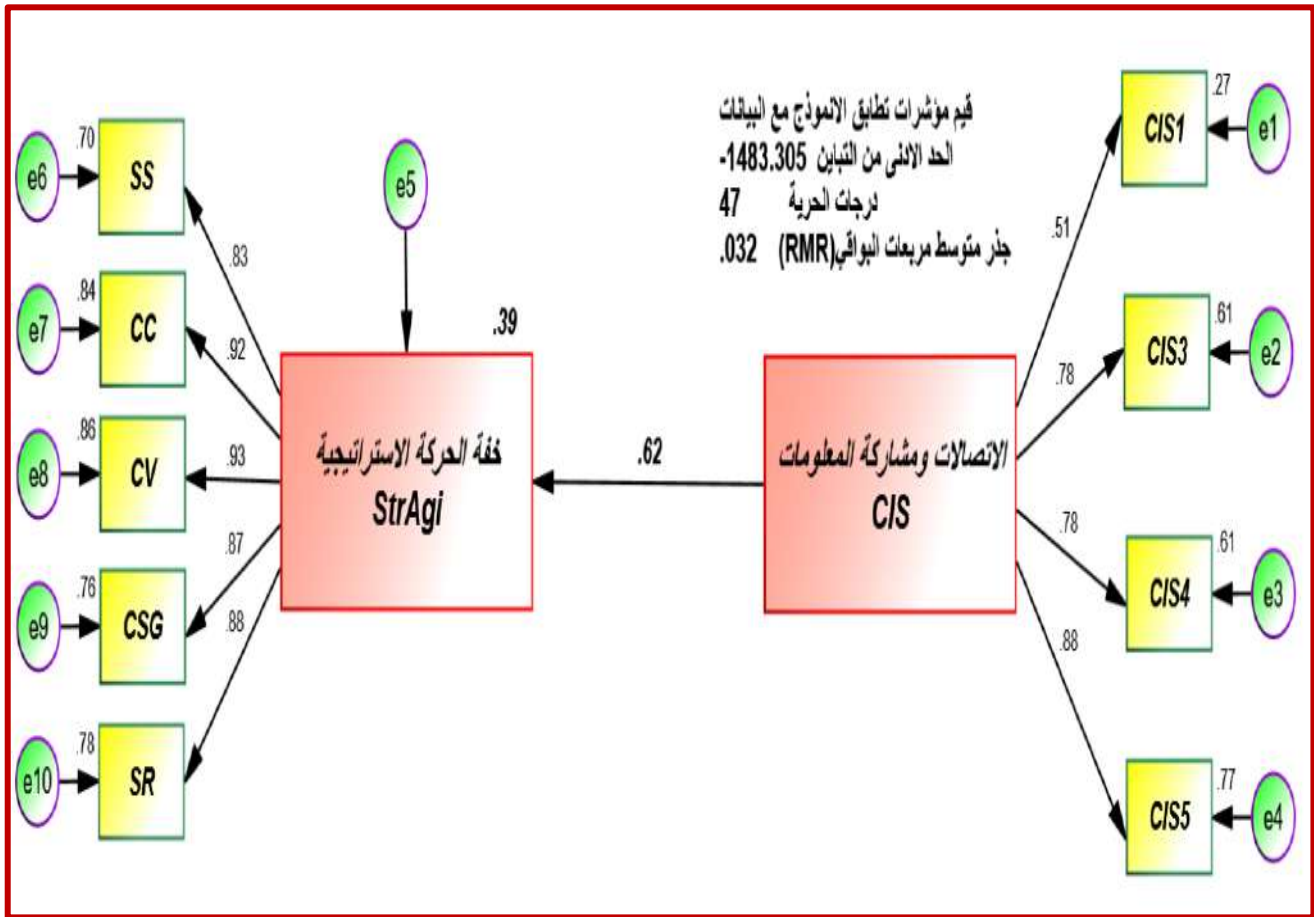
وتنبثق من فرضية التأثير الرئيسة خمس فرضيات فرعية تتمثل بالاتي:

1- اختبار الفرضية الفرعية الاولى : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الاتصالات ومشاركة المعلومات في خفة الحركة الاستراتيجية)

يوضح الشكل (22) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعد الاتصالات ومشاركة المعلومات في خفة الحركة الاستراتيجية ، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، فقد بلغت قيمة (RMR=0.032) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.62) وهذا يعني ان بعد الاتصالات ومشاركة المعلومات يؤثر في متغير خفة الحركة الاستراتيجية بنسبة (62%) على مستوى المديرية عينة الدراسة . وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من الاتصالات ومشاركة المعلومات في المديرية عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير ايجابي في خفة الحركة الاستراتيجية بنسبة (62%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (33) البالغة (7.559) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (22) ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.39) وهذا يعني بأن بعد الاتصالات ومشاركة المعلومات قادر على تفسير ما نسبته (39%) من التغيرات التي تطرأ على خفة الحركة الاستراتيجية في المديرية عينة الدراسة أما النسبة المتبقية والبالغة (61%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية .



الشكل (22) تأثير بعد الاتصالات ومشاركة المعلومات في خفة الحركة الاستراتيجية

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (33) : مسارات ومعلومات اختبار تأثير بعد الاتصالات ومشاركة المعلومات في خفة الحركة

الاستراتيجية

المسارات Paths	الاوران الانحدارية المعيارية S.R.W.	التقدير اللامعباري Estimate	الخطأ المعباري S.E.	النسبة الحرية C.R.	النسبة المعنوية P		
خفة الحركة الاستراتيجية	<---	الاتصالات ومشاركة المعلومات	.623	.697	.092	7.559	***

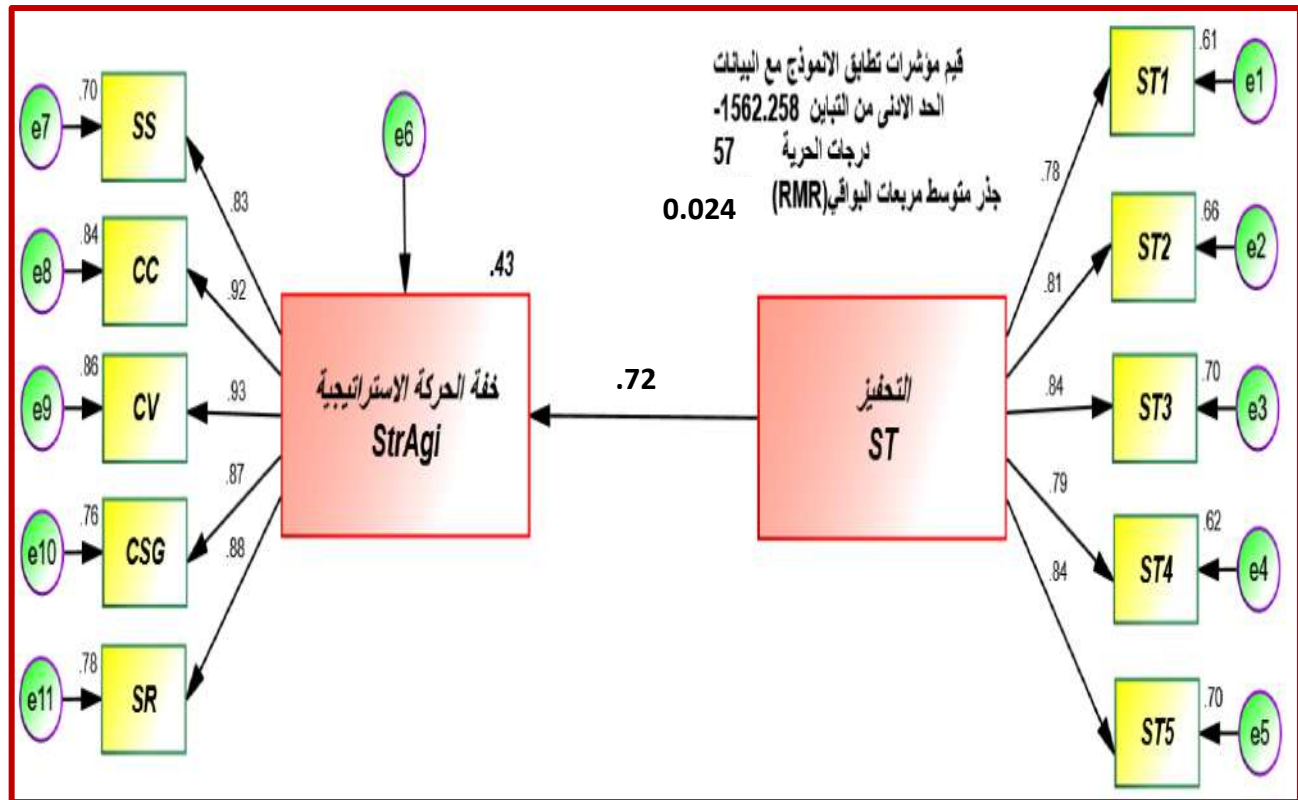
المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد التحفيز في خفة الحركة الاستراتيجية)

يوضح الشكل (23) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعد التحفيز في خفة الحركة الاستراتيجية ، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، فقد بلغت قيمة (RMR=0.024) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.72) وهذا يعني ان بعد التحفيز يؤثر في متغير خفة الحركة الاستراتيجية بنسبة (72%) على مستوى المديرية عينة الدراسة . وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من التحفيز في المديرية عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير ايجابي في خفة الحركة الاستراتيجية بنسبة (72%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (34) البالغة (8.266) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (23) ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.43) وهذا يعني بأن بعد التحفيز قادر على تفسير ما نسبته (43%) من التغيرات التي تطرأ على خفة الحركة الاستراتيجية في المديرية عينة الدراسة أما النسبة المتبقية والبالغة (57%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية .



الشكل (23) تأثير بعد التحفيز في خفة الحركة الاستراتيجية

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (34) : مسارات ومعلومات اختبار تأثير بعد التحفيز في خفة الحركة الاستراتيجية

المسارات Paths		الاوزان الانحدارية المعيارية S.R.W.	التقدير اللامعياري Estimate	الخطأ المعياري S.E.	النسبة الحرية C.R.	النسبة المعنوية P
خفة الحركة الاستراتيجية	<---	.657	.653	.079	8.266	***

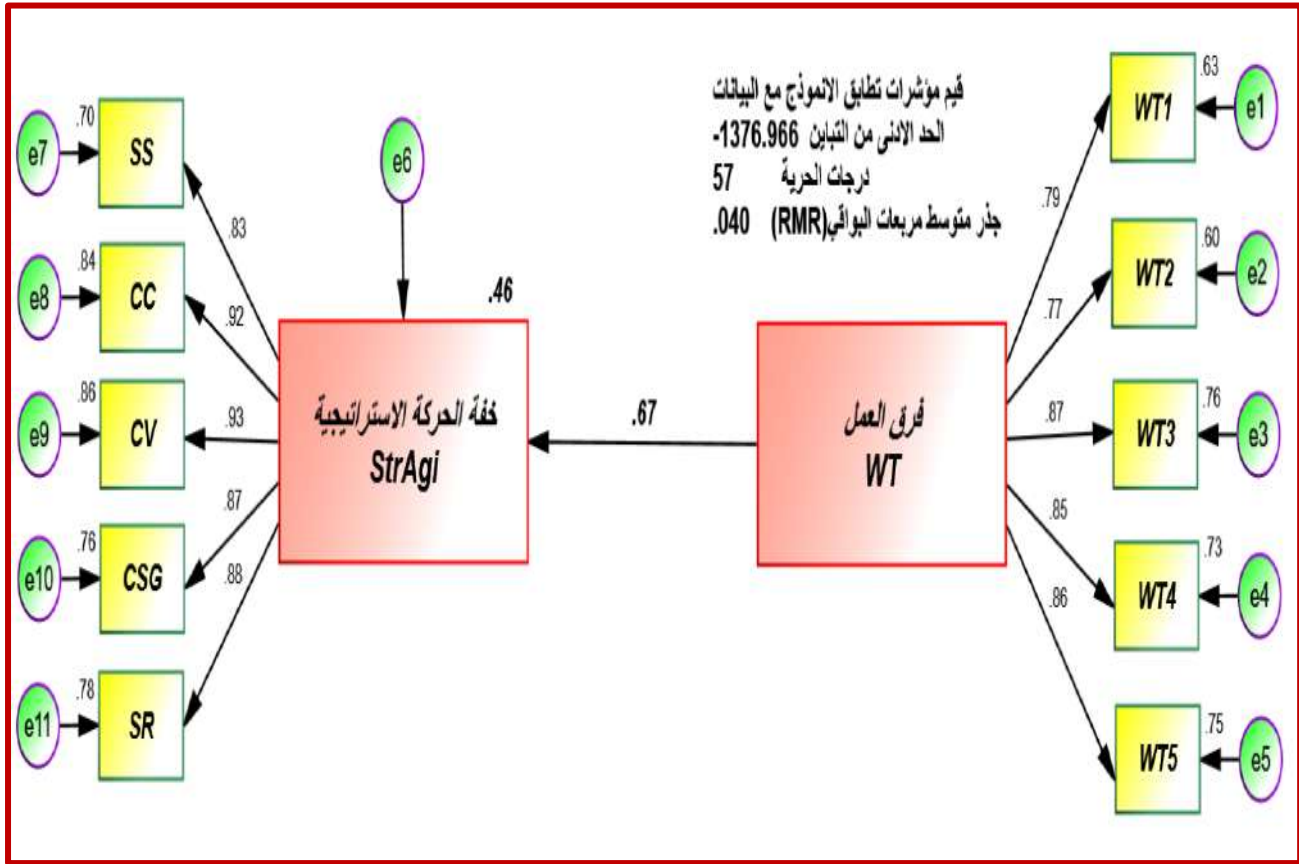
المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده فرق العمل في خفة الحركة الاستراتيجية)

يوضح الشكل (24) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعده فرق العمل في خفة الحركة الاستراتيجية ، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، فقد بلغت قيمة (RMR=0.057) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.67) وهذا يعني ان بعد فرق العمل يؤثر في متغير خفة الحركة الاستراتيجية بنسبة (67%) على مستوى المديرية عينة الدراسة . وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من فرق العمل في المديرية عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير ايجابي في خفة الحركة الاستراتيجية بنسبة (67%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرية (C.R.) الظاهرة في الجدول (35) البالغة (8.671) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (24) ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.46) وهذا يعني بأن بعد فرق العمل قادر على تفسير ما نسبته (46%) من التغيرات التي تطرأ على خفة الحركة الاستراتيجية في المديرية عينة الدراسة أما النسبة المتبقية والبالغة (54%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية .



الشكل (24) تأثير بعد فرق العمل في خفة الحركة الاستراتيجية

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (35) : مسارات ومعلمات اختبار تأثير بعد فرق العمل في خفة الحركة الاستراتيجية

المسارات Paths	الايوزان الانحدارية المعيارية S.R.W.	التقدير اللامعباري Estimate	الخطأ المعباري S.E.	النسبة الحرية C.R.	النسبة المعنوية P	
خفة الحركة الاستراتيجية <---	فرق العمل	.675	.542	.063	8.671	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده تفويض السلطة في خفة الحركة الاستراتيجية)

يوضح الشكل (25) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعده تفويض السلطة في خفة الحركة الاستراتيجية ، اذ

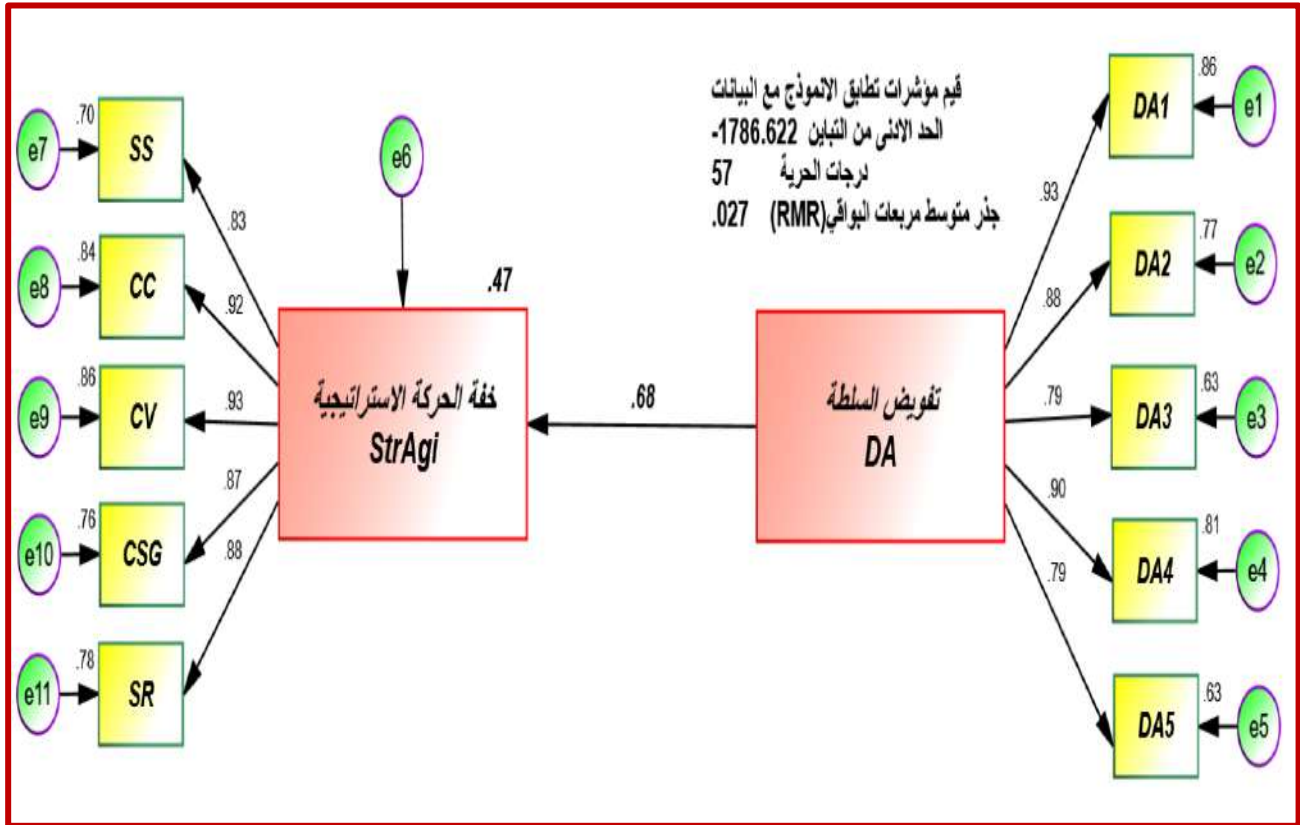
نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، فقد بلغت قيمة (RMR=0.027)

وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.68)

وهذا يعني ان بعد تفويض السلطة يؤثر في متغير خفة الحركة الاستراتيجية بنسبة (68%) على مستوى المديرية عينة الدراسة . وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من تفويض السلطة في المديرية عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير ايجابي في خفة الحركة الاستراتيجية بنسبة (68%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (36) البالغة (8.888) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (25) ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.47) وهذا يعني بأن بعد تفويض السلطة قادر على تفسير ما نسبته (47%) من التغيرات التي تطرأ على خفة الحركة الاستراتيجية في المديرية عينة الدراسة أما النسبة المتبقية والبالغة (53%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية .



الشكل (25) تأثير بعد تفويض السلطة في خفة الحركة الاستراتيجية

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (36) : مسارات ومعلومات اختبار تأثير بعد تفويض السلطة في خفة الحركة الاستراتيجية

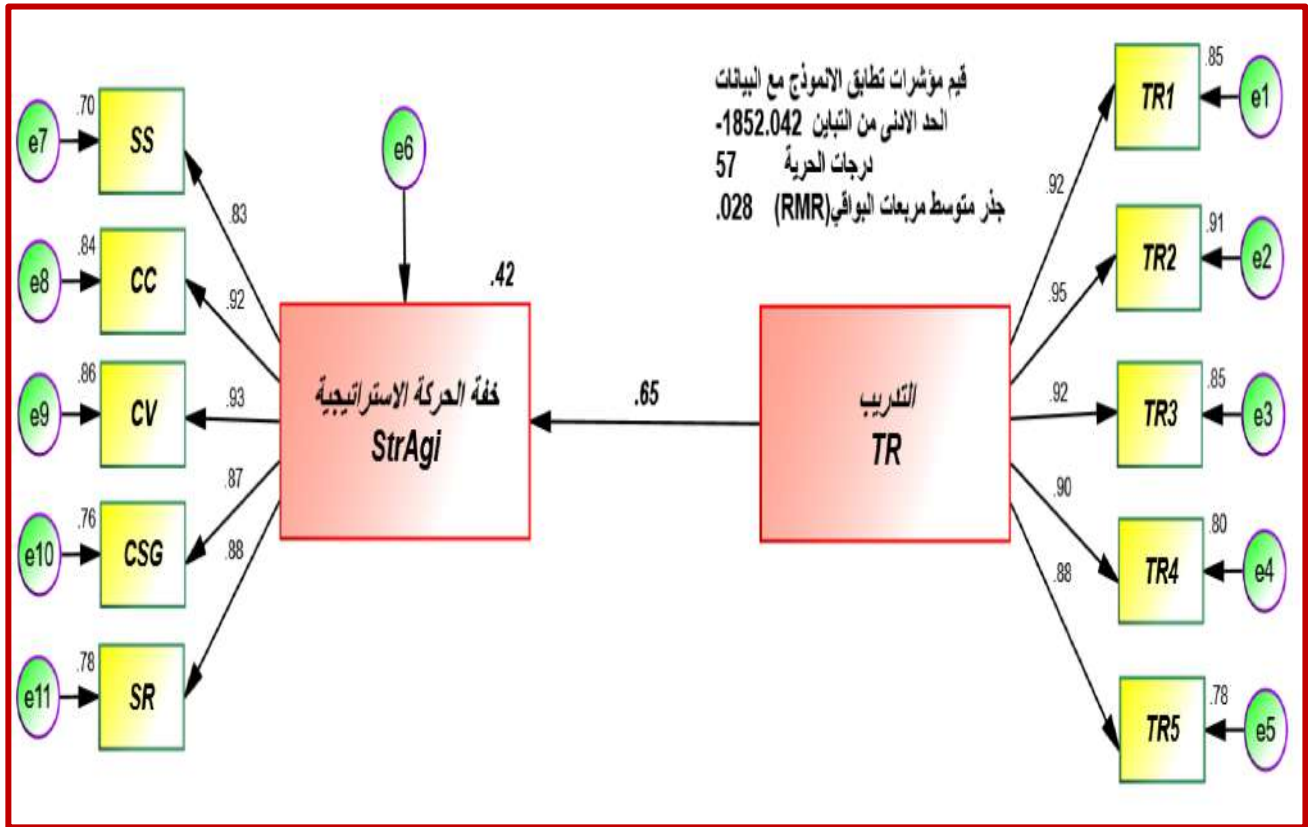
المسارات Paths		الاوزان الانحدارية المعيارية S.R.W.	التقدير اللامعباري Estimate	الخطأ المعباري S.E.	النسبة الحرجة C.R.	النسبة المعنوية P	
خفة الحركة الاستراتيجية	<---	تفويض السلطة	.684	.711	.080	8.888	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعث التدريب في خفة الحركة الاستراتيجية) يوضح الشكل (26) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعث التدريب في خفة الحركة الاستراتيجية ، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، فقد بلغت قيمة (RMR=0.028) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعباري قد بلغت (0.65) وهذا يعني ان بعث التدريب يؤثر في متغير خفة الحركة الاستراتيجية بنسبة (65%) على مستوى المديرية عينة الدراسة . وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعث التدريب في المديرية عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير ايجابي في خفة الحركة الاستراتيجية بنسبة (65%) . وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (37) البالغة (8.127) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (26) ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.42) وهذا يعني بأن بعث التدريب قادر على تفسير ما نسبته (42%) من التغيرات التي تطرأ على خفة الحركة الاستراتيجية في المديرية عينة الدراسة أما النسبة المتبقية والبالغة (58%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية .



الشكل (26) تأثير بعد التدريب في خفة الحركة الاستراتيجية

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (37): مسارات ومعلومات اختبار تأثير بعد التدريب في خفة الحركة الاستراتيجية

المسارات Paths	الاوزان الانحدارية المعيارية S.R.W.	التقدير اللامعباري Estimate	الخطأ المعباري S.E.	النسبة الدرجة C.R.	النسبة المعنوية P
خفة الحركة الاستراتيجية <---	.651	.572	.070	8.127	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الأول: الاستنتاجات

المبحث الثاني: التوصيات والمقترحات المستقبلية

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستقبلية

توطئة :

يعد هذا الفصل خلاصة الجهود المبذولة في اعداد هذه الدراسة ، ويتضمن اهم النتائج النظرية و الميدانية المستندة على ما تقدم من تحليل، وتفسير نظري ، وتكوين فكري ، وتحقق عملي، والتي توصل اليها الباحث وتم تنظيمها ضمن فقرة الاستنتاجات، واستحكم عليها المنطق المنهجي الذي سارت عليها الدراسة ، وعلى ضوء الاستنتاجات تأتي التوصيات من خلال استنباط اليات العمل الواقعية التي ترنقي لمبتغى هذه المقاصد ، وكذلك يضع امام الباحثين الجدد مواضيع ممكن استثمارها كفرص بحثية ضمن فقرة المقترحات المستقبلية والتي تمد الدراسات المستقبلية بالأفكار المستحدثة التي عن طريقها ممكن التوصل الى دراسات جديدة تعتبر امتداد للدراسة الحالية ، حيث سيتكون هذا الفصل من مبحثين كالاتي :

❖ المبحث الاول الاستنتاجات .

❖ المبحث الثاني التوصيات والمقترحات المستقبلية .

المبحث الأول

الاستنتاجات

توطئة:

- توصل الباحث إلى عدد من الاستنتاجات على مستوى المديرية عينة الدراسة في ضوء ما اسفرت عنه اختبارات الصدق البنائي و وصف وتشخيص مستوى متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات وعلى النحو الآتي :
- 1- استنتج الباحث ان المديرية عينة الدراسة تعاني من قلة الكادر العامل فيها ، حيث ان نسبة الموجود الفعلي اقل من الموجود القياسي بكثير حسب الهيكلية المعتمدة من قبل وكالة الاستخبارات والتحقيقات الاتحادية ، وانها تعاني من قلة الدعم اللوجستي المقدم لها لأداء نشاطها و واجباتها .
 - 2- اثبتت نتائج الدراسة الميدانية ان المديرية عينة الدراسة لا يوجد ضمن ملاكها عنصر نسوي من الضباط و المنتسبين وانها تعتمد على الذكور فقط في تنفيذ أعمالها وبنسبة كبيرة على حملة شهادة البكالوريوس منهم .
 - 3- اشارت نتائج الدراسة ان متغير التمكين الاداري قد حاز على درجة معتدلة من الاهمية نوعا ما حسب اجابات الافراد عينة الدراسة، مما يدل على ان مديرية الاستخبارات ومكافحة الارهاب في واسط عينة الدراسة تهتم الى حد ما بنشاط التمكين في ممارسة الانشطة الادارية والمراكز الوظيفية وهذا يتضح من خلال الاهتمام بعوامل تفويض السلطات واعطاء الضوء الاخضر للمنتسبين بممارسة ادوار اكثر في العمل الاداري وتدريبهم وتعزيز مشاركتهم للمعلومات وانجاز المهام والواجبات اعتماداً على العمل الفرقي وتحفيزهم مادياً ومعنوياً لتحقيق افضل انجاز للأهداف الامنية المرسومة .
 - 4- بناءً على النتائج يوجد اتفاق بين افراد عينة الدراسة على ان فقرات بعد تفويض السلطة كان مرتفعاً مما يؤكد ان مديرية الاستخبارات ومكافحة الارهاب عينة الدراسة تهتم ببعد تفويض السلطة للمنتسبين لتحقيق العديد من الفوائد المهمة في هذا الاطار على سبيل المثال اكساب المنتسبين مهارات اضافية في عمليات صنع القرار والادارة وتعزيز امكاناتهم في حل المشكلات و امكانية تعويض دور مسؤوليهم المباشرين في حال عدم وجودهم.
 - 5- تبين من خلال النتائج وجود اتفاق بين افراد عينة الدراسة على ان فقرات بعد التدريب كان مرتفعاً نوعاً ما مما يؤكد ان مديرية الاستخبارات ومكافحة الارهاب عينة الدراسة تهتم نوعاً ما ببعد التدريب وتصميم برامج تدريبية متنوعة في الجانب الامني والسلوكي والتعامل مع الاخرين اصف الى ذلك اهمية ورش العمل الميدانية و

المعايشات الحقيقية لتعزيز الحس الامني والاستخباراتي لدى المنتسبين وتعظيم امكاناتهم في التعامل مع المعلومات الامنية التي تردهم من مصادر مختلفة .

6- اتفق افراد عينة الدراسة بحسب النتائج على ان فقرات بعد الاتصالات ومشاركة المعلومات كان معتدلاً مما يؤكد ان مديرية الاستخبارات ومكافحة الارهاب عينة الدراسة تهتم الى حد ما ببعد الاتصالات بين العاملين وكيفية مشاركة المعلومات الامنية وتحقيق اقصى استفادة منها في عمليات اتخاذ القرار والسعي الى تطبيق التقنيات الحديثة في الاتصالات ومشاركة المعلومات ومحاولة السيطرة على مختلف معطيات المعلومات ومستوياتها الخارجية و الداخلية.

7- دلت النتائج ايضاً على اتفاق افراد عينة الدراسة على ان فقرات بعد فرق العمل كان معتدلاً مما يؤكد ان مديرية الاستخبارات ومكافحة الارهاب عينة الدراسة تسعى الى الاهتمام بتقسيم العمل والتركيز على العمل الفرقي اكثر من الفردي وتشكيل اللجان المختلفة لتكليفها بإنجاز المهام ومعالجة المشكلات التي تظهر بصورة غير متوقعة وهذا يؤكد اهمية فرق العمل وكيفية نقل المهارات وتبادل الخبرات وتشارك المعلومات بين اعضاء كل فريق .

8- وأشارت النتائج كذلك على اتفاق افراد عينة الدراسة على ان فقرات بعد التحفيز كان معتدلاً مما يؤكد ان مديرية الاستخبارات ومكافحة الارهاب عينة الدراسة تسعى الى ان تهتم بصورة افضل بأساليب التحفيز واثارة دوافع المنتسبين للعمل الجاد وبذل الجهود المختلفة في تقديم الخدمات الامنية للمواطنين وهنا يتضح اهمية ودور الحوافز المادية والمعنوية في تشجيع المنتسبين على تحسين مستوى اداءهم والتزامهم تجاه المهام المكلفين بها .

9- تبين من خلال النتائج ان متغير خفة الحركة الاستراتيجية قد حاز على درجة مرتفعة من الاهمية نوعاً ما حسب اجابات الافراد المبحوثين ، مما يدل على ان المديرية عينة الدراسة تسعى الى الاهتمام بأبعاد خفة الحركة الاستراتيجية وتحسين مستواها من خلال التوجه الى تعزيز عوامل الاستشعار البيئي وتحسين اداء وحداتها وتعظيم مقدراتها الجوهرية ومواردها البشرية اصف الى ذلك الاهتمام بوضوح رؤيتها العامة امام جميع المنتسبين و واقعيتها ومدى انسجامها مع اختيار اهدافها الاستراتيجية وتحديد وتوصيف مسؤوليتها المشتركة على الجميع مما يعزز بالمحصلة النهائية ادوار المديرية في التعامل مع المتغيرات المحيطة بها.

10- اتفق افراد عينة الدراسة من خلال النتائج على ان فقرات بعد المقدرات الجوهرية كان مرتفعاً مما يؤكد ان مديرية الاستخبارات ومكافحة الارهاب عينة الدراسة تسعى الى الاهتمام بالإمكانات والقدرات المادية والبشرية وتحسين مستواها في ممارسة العمل الميداني وتقديم الخدمات الامنية والاستخباراتية وتعزيز مهارات المنتسبين في التعامل مع المواقف والازمات الامنية بهدف تحسين مستوى المؤسسة الامنية وتعظيم ادائها.

- 11- هناك اتفاق بين افراد عينة الدراسة بحسب النتائج على ان فقرات بعد الحساسية الاستراتيجية كان مرتفعاً مما يؤكد ان مديرية الاستخبارات ومكافحة الارهاب عينة الدراسة تهتم باستشعار التغيرات والتحركات الحاصلة في ظروف البيئة واستحصال المعلومات الاستخبارية الهامة عن اي حالة لتحديد الاجراءات الاستباقية والعلاجية لها والتعامل مع الظروف المحيطة بهدف السيطرة عليها واتخاذ القرارات المناسبة في ضوء معطياتها.
- 12- وأشارت النتائج ايضاً على اتفاق افراد عينة الدراسة على ان فقرات بعد اختيار الأهداف الاستراتيجية كان مرتفعاً مما يؤكد ان مديرية الاستخبارات ومكافحة الارهاب عينة الدراسة تهتم بصياغة اهدافها على المستوى الاستراتيجي في ضوء رؤيتها ورسالتها وتحقق في الوقت نفسه النظرة الواقعية للوظائف الامنية التي يمارسها المنتسبين وتحسين الحس الاستخباراتي لديهم بهدف تحصيل المعلومات الدقيقة التي تفيد المؤسسة الامنية في التعامل مع المشكلات التي تستجد بين الحين والآخر ضمن حدود جغرافية معينة للمناطق التي تعمل فيها.
- 13- تشير النتائج على اتفاق افراد عينة الدراسة على ان فقرات بعد وضوح الرؤية كان مرتفعاً مما يؤكد ان مديرية الاستخبارات ومكافحة الارهاب عينة الدراسة تعمل على صياغة رؤيتها الاستراتيجية بصورة واقعية ضمن الامكانيات التي تمتلكها وفي ضوء الظروف البيئية المتوفرة بهدف توجيه سلوك المنتسبين والسعي الى تطبيق الاجراءات الامنية في ضوء ما يحقق رؤية المؤسسة الاستخباراتية في الحفاظ والسيطرة على المصالح العامة والموقف الامني بصورة عامة.
- 14- استنتج من خلال النتائج اتفاق افراد عينة الدراسة على ان فقرات بعد المسؤولية المشتركة كان مرتفعاً مما يؤكد ان مديرية الاستخبارات ومكافحة الارهاب عينة الدراسة تهتم الى حد ما بأراء الضباط وما يقدموه من مقترحات ميدانية على مستوى رسم الخطط وصياغات الاستراتيجيات المختلفة وكيفية مواجهة المشكلات الامنية وتشجيع تشارك الافكار ونقل مهارة التعامل مع المواقف الامنية لتطوير مستوى الاداء وتحسين النتائج المتوقعة .
- 15- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتمكين الاداري في خفة الحركة الاستراتيجية ، وهذا يدل على ان مديرية الاستخبارات ومكافحة الإرهاب عينة الدراسة في حال اهتمامها بأبعاد التمكين الاداري من حيث نشاط الاتصالات ومشاركة المعلومات بين المنتسبين وتحديد اساليب التحفيز المادية والمعنوية واتباع نظام فرق العمل في اداء المهام والواجبات والسعي الى الاهتمام بتفويض السلطة الى المنتسبين لتحسين مستوى اداءهم وتدريبهم وهذا من شأنه ان يحسن خفة الحركة الاستراتيجية للمديرية .
- 16- من خلال النتائج ثبت وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعث تفويض السلطة في خفة الحركة الاستراتيجية ، مما يدل في حال سعي المديرية عينة الدراسة الى الاهتمام ببعث تفويض السلطة من خلال طرح الآراء وتقديم

المقترحات للمهام التي يقومون بتأديتها وانجازها بحرية واستقلالية دون تدخل من القادة او من الزملاء بالإضافة الى متابعة المسؤولين المباشرين للمهام التي يؤديها المنتسبون ودعمهم وتشجيعهم المستمر والذي بدوره يحسن من الاداء بشكل عام ويعزز قدرة المديرية و خفة حركتها الاستراتيجية.

17- كما وجد ايضاً تأثير ذو دلالة معنوية لبعد التدريب في خفة الحركة الاستراتيجية ، مما يدل في حال سعي المديرية عينة الدراسة الى الاهتمام ببعد التدريب وسعيها الى تصميم برامج تدريب فاعلة من خلال ادخال المنتسبين في دورات تدريبية حول التعامل مع القضايا الامنية والاستخباراتية وكيفية حل المشكلات الامنية والتعامل مع الازمات التي تحصل بين الحين والآخر اضع الى ذلك اهمية ورش العمل الميدانية في ذات الاطار مما يعزز من امكانات المديرية و خفة حركتها الاستراتيجية .

18- دلت النتائج على وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الاتصالات ومشاركة المعلومات في خفة الحركة الاستراتيجية، مما يدل في حال سعي المديرية عينة الدراسة الى الاهتمام ببعد الاتصالات ومشاركة المعلومات وتبني التقنيات الحديثة من حيث اجهزة الاتصال والشبكات والانترنت وتشارك المعلومات بين المنتسبين وتبادلها لتحسين الاداء وتحقيق افضل استفادة منها في معالجة المواقف الامنية وحل المشاكل التي تعرقل العمل الامني وهذا بدوره يستطيع ان يعزز قدرة المديرية وخفة حركتها الاستراتيجية .

19- وثبت ايضاً وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد فرق العمل في خفة الحركة الاستراتيجية ، مما يدل في حال سعي المديرية عينة الدراسة الى الاهتمام ببعد فرق العمل وتشجيع العمل الجماعي من خلال تشكيل اللجان المختلفة وتحديد مهامها المتنوعة ودعم توجهات الاقسام الامنية في اتخاذ القرارات الرشيدة ومعالجة المشاكل التي تواجهها من خلال تعزيز مهارات اعضاء الفريق الامني وتحسين امكاناتهم وهذا من شأنه ان يعزز قدرات المديرية وخفة حركتها الاستراتيجية.

20- اشارت النتائج الى وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد التحفيز في خفة الحركة الاستراتيجية ، مما يدل في حال سعي المديرية عينة الدراسة الى الاهتمام ببعد التحفيز وتشجيع المنتسبين على العمل وتنفيذ المهام والواجبات المكلفين بها من خلال المكافئات والحوافز المادية والمعنوية وتأثير كتب الشكر والتقدير والثناء على الجهود الايجابية التي يقدمها المنتسبون واتباع اسلوب الثواب في تحفيزهم وتشجيعهم، يعزز بدوره امكانات المديرية ومقدراتها وقدرتها على التعامل مع ظروف البيئة وتحسين مسؤولياتها المشتركة.

المبحث الثاني

التوصيات والمقترحات المستقبلية

توطئة 8

استناداً إلى الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة يمكن صياغة عدد من التوصيات ويأمل الباحث أن تكون موضع اهتمام الجهات ذات العلاقة في المديرية عينة الدراسة، والتي يعتقد إنها يمكن أن تسهم في الوصول إلى أفضل السبل الكفيلة لتحقيق التوافق بين التمكين الإداري و خفة الحركة الاستراتيجية ، وبالتالي تساعد على زيادة القدرات والفعالية للمديرية عينة الدراسة وعلى النحو التالي :-

1- تعزيز موجود المديرية عينة الدراسة من الضباط والمنتسبين الجيدين ويفضل مراعاة الخبرات والاختصاص والمهارات المطلوبة او التي يمتلكه المنتسب عند اجراء مفاضلة التعيين او التعاقد او التنسيب، والسعي الى الوصول الى الملاك المثالي حسب الهيكل التنظيمي المعتمد من قبل وكالة الاستخبارات والتحقيقات الاتحادية و وزارة الداخلية للسيطرة على قاطع المسؤولية، ويتم ذلك ويمكن تحقيق ذلك من خلال آليات عدّة أهمها ما يلي :

أ- دعم المديرية عينة الدراسة عن طريق التعيين الجديد من خريجي كلية الشرطة او المعهد العالي للتطوير الأمني والإداري وغيرها من الدورات التي تمنح رتب عسكرية لخريجها او الدورات والمعاهد الخاصة بمفوضي الشرطة .

ب- دعم المديرية عينة الدراسة عن طريق التنسيب من مديرية شرطة المحافظة لسد النقص ، او التنسيب من هيئة الحشد الشعبي من العناصر الذين يسكنون ضمن قاطع المسؤولية .

ت- اختيار العناصر الجيدة من المصادر او المتعاونين او المواطنين و تعيينهم بصفة عقد.

ث- الاهتمام بتدعيم ملاك المديرية بالعنصر النسوي الكفؤ، وعدم الاكتفاء بالمصادر والمتعاونين من العنصر النسوي فقط ، ويفضل تجاوز الطريقة التقليدية في تنسيب أماكن عملهن عن طريق عدم حصر عملهن بالجانب الإداري او التفتيش وانما دمجهن بالجانب الميداني كقواطع المسؤولية وقسم الواجهات وشعبة المراقبة السرية وادخالهن دورات مختصة بعملية تجنيد وإدارة المصادر و اختراق التنظيمات الإرهابية ، كون العنصر النسوي يمتاز بسرعة الوصول للمعلومة وسهولة التواصل مع المصادر والمتعاونين من النساء ، مما يحقق خفة حركة للمديرية عينة الدراسة .

2- يتوجب على المديرية عينة الدراسة زيادة الاهتمام بمتغيرات الدراسة عن طريق تثقيف العاملين فيها وبالذات من الضباط بكل ما يتعلق بمتغيري الدراسة (التمكين الإداري و خفة الحركة الاستراتيجية) وطبيعة الواقع لهذين المتغيرين وابعادهما في المديرية عينة الدراسة ، ويمكن تحقيق ذلك من خلال آليات عدّة أهمها ما يلي :

- أ- إقامة الندوات و ورش العمل لفتح المجال للحوار وبيان اهم المعوقات المؤثرة على هذه المتغيرات وابعادهما .
- ب- استضافة أصحاب الاختصاص والجهات ذات العلاقة لأبداء الملاحظات واتخاذ القرارات .
- 3- يجب على المديرية عينة الدراسة حث الجهود وزيادة الاهتمام بالاتصالات ومشاركة المعلومات، من خلال امتلاك بنى تحتية لتكنولوجيا المعلومات، ويمكن تحقيق ذلك من خلال آليات عدّة أهمها ما يلي :
- أ- امتلاك الأساليب والتقنيات الحديثة الخاصة بالعمل الاستخباري التي تساعد على تبادل ومشاركة المعلومات الأمنية بسرعة وامان.
- ب- تدعيم قاعدة بياناتها ونظم معلوماتها لمتابعة عملياتها أول بأول للوقوف على أي فجوة تحدث في أدائها ومعالجتها بأسرع وقت ممكن مما يعزز خفة حركتها، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق الاستفادة من قواعد المعلومات الموجودة لدى الدوائر الاخرى في المحافظة كمديرية الاحوال المدنية ومديرية صحة المحافظة وقواعد بيانات المجالس البلدية في الاقضية والنواحي .
- 4- يجب على المديرية ابراز دورها في التحفيز الجماعي للعاملين فيها من خلال أشعارهم بقيمتهم وقيمة العمل الذي يؤدونه حالهم حال أي موظف في الوزارات الأخرى مما يعزز المسؤولية المشتركة في المديرية عينة الدراسة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال آليات عدّة أهمها ما يلي :
- أ- العمل على تقليل العقبات والروتين الاداري في حصول العاملين على استحقاقاتهم المالية كالخاصة بالعلاوات والترقيات ومخصصات الشهادة او الزوجية والأطفال وغيرها من الحقوق التي تشهد تأخير بصرفها، وإيجاد الحلول لصرفها عند استحقاقها بأسرع وقت .
- ب- العمل على حصولهم على السلف الممنوحة من المصارف وقبول كفالتهم، والذي يُعد حافز لهم ودافعية للاستمرار بأداء واجباتهم على اتم وجه، ويمكن تحقيق ذلك من خلال قيام مدير المديرية او من يخوله بالتنسيق مع مدراء المصارف في المحافظة لتذليل العقبات، او مفاتحة المراجع لمفاتحة وزارة المالية او البنك المركزي من قبل الوزارة لحل هذه الإشكاليات من باب تثمين جهود الوزارة و العاملين فيها .
- ت- التنسيق بين الوزارة وهيئة الاستثمار لإنشاء مجتمعات سكنية لقوى الداخلي اسوةً بمجمع بدور بغداد ومجمع جوهرة بغداد وان يكون في كافة المحافظات ومنها المحافظة عينة الدراسة وليس في العاصمة بغداد فقط .
- 5- تشجيع العمل الجماعي عن طريق آليات عدّة أهمها :
- أ- دعم تشكيل فرق العمل مع التركيز على موضوع اختلاف الرتب العسكرية والاختصاص الوظيفي لأعضاء فريق العمل لدمج الخبرات وطرق التعامل مع المهمة الذي يمتاز كل عضو من أعضاء الفريق بها .

6- باعتبار ان فئة الضباط تمثل العمود الفقري للأجهزة الأمنية ويُعدون اللبنة الأساسية التي تستند عليها الأجهزة الأمنية في اتخاذ وتنفيذ قراراتها، لذلك يجب التوسع في تفويض الصلاحيات للضباط بمختلف الرتب والمناصب التي يشغلونها ومشاركتهم الإدارة العليا في صنع القرارات المتعلقة بعملهم ويمكن تحقيق ذلك من خلال آليات عدّة أهمها ما يلي :

أ- اقامة برامج تدريبية مناسبة داخل المديرية وخارجها والتي تؤدي الى زيادة الكفاءة لدى العاملين مما يعزز قدرتهم على القيام بالمهام الموكلة اليهم على اتم وجه .

7- يجب على المديرية عينة الدراسة العمل على تطوير برامجها التدريبية من خلال آليات عدّة أهمها ما يلي :

أ- استقطاب والاهتمام بحملة الشهادات العليا ذات الاختصاصات الإدارية والاختصاصات المتعلقة بالعمل الأمني والتحقيق الجنائي والمجال التكنولوجي، كعلم النفس وعلم الاجتماع والقانون، وهندسة الحاسوب و البرامجيات، وتنسيبهم كمحاضرين في الدورات التي تقيمها شعبة التدريب في المديرية المبحوثة، بهدف توعية المشاركين على المفاهيم الإدارية الحديثة، وصقل موهبتهم في التعامل مع المصادر والمتعاونين، وكيفية قراءة الأهداف البشرية و التعامل معها ومع المتهمين الموقوفين الامر الذي يعزز المقدرات الجوهرية للعاملين .

8- ضرورة حث الجهود في المديرية عينة الدراسة على حث الجهود لتعزيز الحساسية الاستراتيجية فيها اذ يمكن تحقيق ذلك من خلال آليات عدّة أهمها ما يلي :

أ- استحداث شعبة جديدة تحت مسمى شعبة (الرصد الإعلامي)، تختص بمتابعة والتعامل مع مصادر المعلومات العلنية (المفتوحة) كالتلفاز و الانترنت ومواقع التواصل الاجتماعي وتحليل المعلومات التي تتداول فيها، ويفضل ان تحتوي هذه الشعبة على وحدة تختص بإدارة والتعامل مع الشائعات بمختلف اشكالها (السوداء، الرمادية، البيضاء) ، ويفضل ان يكون العاملين فيها من المختصين بالمجال الإعلامي و التكنولوجي والحاسوب كاختراق المواقع وتعطيلها، مما يعزز الحساسية الاستراتيجية للمديرية عينة الدراسة .

9- يجب على الإدارة العليا في المديرية عينة الدراسة حث الجهود لتطوير مقدراتها الجوهرية من خلال آليات عدّة أهمها ما يلي :

أ- استحداث شعبة جديدة تحت مسمى شعبة (التدابير الاحترازية) ويفضل ان ترتبط بشعبة المعلومات الاستباقية، تختص هذه الشعبة بتقديم تحليل دقيق للحالة المتوقع حدوثها والنتائج المحتملة في حال تطورها او اضمحلالها مع اقتراح افضل الوسائل لاستغلالها او منعها او معالجتها او تقليل اثارها او المخاطر الناجمة عن حدوثها، مما يجعل المديرية عينة الدراسة تسبق الأحداث وتكون متأهبة لأي أمور مستحدثة، ويفضل ان يكون مدير هذه الشعبة من أصحاب الخبرة بالعمل الميداني ضمن قواطع المسؤولية،

- ب- يمكن تحقيق ذلك من خلال الحصول على المحللين والمختصين بالبرمجيات والأجهزة الحديثة الضرورية لإسناد صانعي القرار في المديرية عن طريق تسريع تحديث المعلومات والاطلاع على أحدث التطورات التكنولوجية والمتغيرات البيئية ، الأمر الذي ينتج عنه خفة حركة استراتيجية جيدة .
- 10-** يجب على المديرية عينة الدراسة التركيز على خصائص المنظمات الناجحة التي تمتلك رؤية واضحة من خلال دعم الخصائص التي تتعلق بالرؤية الاستراتيجية من خلال آليات عدّة أهمها ما يلي :
- أ- تبني الطرق والأساليب الناجحة في الإدارة ويمكن تحقيق ذلك من خلال حث الجهود بالتنسيق مع المراجع لإدخال الضباط المرشحين لتولي مناصب قيادية في المديرية المبحوثة من منصب مدير شعبة صعوداً في دورات تختص بعلم الإدارة الحديثة كالإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي وتخطيط الموارد البشرية والتفكير الاستراتيجي وغيرها، وتكون تلك الدورات في كليات الإدارة والاقتصاد في الجامعات العراقية، ليكونوا على مستوى افضل في إدارة المناصب الموكلة اليهم .
- 11-** يجب على المديرية عينة الدراسة التركيز اكثر على اختيار الأهداف الاستراتيجية لها، من خلال آليات عدّة أهمها:
- أ- توظيف العلاقة الإيجابية بين التمكين الإداري وخفة الحركة الاستراتيجية و وضعها ضمن التوجه الاستراتيجي لها
- ب- توظيف الإمكانيات والموارد بما يساعد في زيادة فاعلية أنشطتها .
- 12-** يجب على القيادة العليا في المديرية عينة الدراسة تعزيز بعد المسؤولية المشتركة من خلال اعتبار العاملين فيها كشريك استراتيجي و أفهامهم بذلك، و كذلك من خلال آليات عدّة أهمها :
- أ- استخدام حسن النية في التعامل معهم عند أدائهم لأعمالهم والواجبات المكلفين بها .
- ب- ترك أسلوب التوبيخ او المعاقبة على الأخطاء الا عند تكرارها او تعمد القيام بها .

المقترحات لمشاريع بحثية مستقبلية:

يقدم الباحث أفكاراً مقترحة لمشاريع بحثية مستقبلية لمزيد من الدراسة في مجال التمكين الإداري و خفة الحركة الاستراتيجية ، استنباطاً منه بأهمية متغيرات الدراسة ورغبة منه في توسيع الافاق المستقبلية للدراسة، الغرض منها إفادة منها الباحثين في المستقبل، إذ يطرح الباحث جملة من الافكار المقترحة التي يمكن ان تكون منطلقاً واقعياً للدراسات والبحوث المستقبلية التي ستكون امتداداً للدراسة الحالية، وعلى النحو الآتي :

- 1- تطوير الدراسة الحالية و تطبيقها في منظمات تعليمية و انتاجية بهدف التأكد من امكانية الافادة منها في قطاعات اخرى.
- 2- اجراء دراسة بعنوان اثر الامن الوظيفي في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية لدى الأجهزة الأمنية .
- 3- اجراء دراسة بعنوان أثر التمكين الاداري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة .
- 4- اجراء دراسة بعنوان علاقة خفة الحركة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المنظمي .
- 5- اجراء دراسة بعنوان علاقة خفة الحركة الاستراتيجية بالتغيير البيئي واثرها في تحقيق الفاعلية التنظيمية .
- 6- اجراء دراسة بعنوان علاقة التمكين الإداري بالتوجه الريادي ودوره في توليد المقدرات الجوهرية المميزة .
- 7- اجراء دراسة بعنوان تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية خفة الحركة الاستراتيجية .

المصادر

SOURCES

أولاً: المصادر العربية

أ : القرآن الكريم

ب : الكتب

- 1- افندي ، عطية حسن ، (2003) ، "تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر" المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة ، مصر .
- 2- اندراوس ، رامي جمال و معاينة ، عادل سالم ، (2008) ، " الادارة بالثقة و التمكين " ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، اربد ، الاردن .
- 3- برنوطي، سعاد نائف ، (2007) ، "إدارة الموارد البشرية" ، الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر ، عمان .
- 4- بن عيشي، عمار، (2012)، " اتجاهات التدريب المعاصرة و تقييم أداء الافراد العاملين " ، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان .
- 5- تيغزة، محمد بوزيان . (2012). التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي : مفاهيمها ومنهجيتها بتوظيف حزمة SPSS و ليزرل LISREL . الطبعة الاولى ، دارة المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 6- جلاب، احسان دهش و الحسين ، كمال كاظم طاهر (2013) " إدارة التمكين والاندماج" ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- 7- جلاب ، احسان دهش (2011) "إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير" ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- 8- جودة ، محفوظ أحمد ، (2010) ، "إدارة الموارد البشرية" ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان .
- 9- حسونة ، فيصل ، (2011) ، "ادارة الموارد البشرية" ، دار أسامة للنشر ، عمان ، الأردن .
- 10- حمود ، خضير كاظم و الشيخ ، روان منير ، (2010) ، "ادارة الجودة في المنظمات المتميزة" ، الطبعة الاولى ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن .
- 11- الخالدي ، إبراهيم بدر (2011) ، " معجم الإدارة" ، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- 12- الخطيب ، أحمد و معاينة ، عادل ، (2009) ، " الإدارة الحديثة نظريات و استراتيجيات ونماذج حديثة" ، الطبعة الأولى ،عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، اربد ،جدار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- 13- داغر ، منقذ محمد و صالح ، عادل حرحوش ، (2000) ، " نظرية المنظمة و السلوك التنظيمي " ، دار ابن الاثير للطباعة والنشر في جامعة الموصل .

- 14- السالم ، مؤيد سعيد ، (2009) ، " إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي " ، الطبعة الأولى ، دار اثناء للنشر والتوزيع .
- 15- الطائي ، رعد عبد الله قعادة (2008) ، "إدارة الجودة الشاملة " ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- 16- عطا الله ، صلاح ، (2011) ، " دور التمكين الإداري في تطوير إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة " ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، عمان ، الأردن .
- 17- العنزي، سعد علي، (2015)، " نظرية المنظمة (مفاهيم ، مداخل ، عمليات) " ، مكتبة السيسبان ، بغداد ، العراق .
- 18- القحطاني، سالم بن سعيد آل ناصر، العامري، حمد بن سالم، وآل مذهب، معدّي بن محمد، (2020)، " منهج البحث في العلوم السلوكية " ، الطبعة 5، مطبعة العبيكان، المملكة العربية السعودية.
- 19- الكبيسي، عامر خضر، (2004)، " ادارة المعرفة وتطوير المنظمات " ، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية ، مصر .
- 20- كنعان ، نواف ، (2007) ، " اتخاذ القرارات الإدارية بين التطبيق والنظرية " ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، عمان ، الأردن .
- 21- اللوزي ، موسى (2010) ، "التنظيم الإداري الاساليب والاستشارات" ، زمزم ناشرون موزعون ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن.
- 22- ملحم ، يحيى، (2006)، " التمكين كمفهوم اداري معاصر " ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، الطبعة الاولى، القاهرة .
- 23- ملحم، يحيى سليم ، (2009) ، " التمكين الإداري كمفهوم معاصر " ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، الطبعة الثانية ، القاهرة ، مصر .
- 24- ابن منظور ، ابو الفضل جمال الدين ، (1999) ، "لسان العرب" ، دار احياء التراث العربي ، بيروت .
- 25- أبو هتلة ، خالد سعيد ، (2010)، "أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية" ، دار المأمون للنشر والتوزيع ، الأردن .
- 26- الهنداوي، عادل صالح، (2021)، " الرشاقة الاستراتيجية وإدارة الازمات " ، ابصار ناشرون و موزعون، الطبعة الاولى، عمان ، الأردن .
- 27- الهوازي ، سيد ، (2001) ، " ملامح مدير المستقبل " ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، مصر .

ت : الدوريات والبحوث و المؤتمرات :-

- 1- ابراهيم، بشرى عبد وعكاب، محمد مهدي، (2019) ، "دور ابعاد التمكين في تحسين جودة الخدمة المصرفية - دراسة تحليلية في مصرف الرشيد فرع الملعب" ، بحث(منشور)، مجلة كلية المأمون، الكلية التقنية، بغداد، العدد 33.
- 2- البدراني، أيمن عبد محمد أحمد ، (2015) ، "علاقة التمكين الإداري بفرق العمل واثره في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية - دراسة ميدانية على عدد من مستشفيات محافظة أربيل " ، بحث (منشور) ، المعهد التقني - الموصل ، مجلة الانبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية ، المجلد 7 ، العدد 14 .
- 3- بني هاني، ميساء حسن مفلح، (2020)، " درجة فاعلية الإدارة النسائية في التمكين الإداري و معوقاتها لدى فروع جامعة الحائل من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس " ، بحث (منشور)، جامعة الحائل، المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية و النفسية، المجلد 4، العدد 3 .

- 4- التميمي ، علي حسين و عبد الغفور ، قتيبة أمجد ، (2020) ، " أثر خفة الحركة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية - بحث تطبيقي في البنك المركزي العراقي " ، بحث (منشور) ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة تكريت ، المجلد 16 ، العدد 50 .
- 5- الجناعي ،نوري عبد الودود ، (2021) ، " أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي من خلال التمكين الإداري – دراسة ميدانية في المستشفيات الاهلية بأمانة العاصمة صنعاء" ، بحث (منشور) ، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال ، عمادة البحث العلمي ، الجامعة الأردنية ، المجلد 17 ، العدد 1 .
- 6- الحسن، هدى احمد علي، (2019)، " التمكين الإداري و علاقته بالمشاركة في صنع القرار لدى قائدات مدارس منطقة الباحة من وجهة نظرهن "، (بحث منشور)، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية التربية، جامعة الباحة، العدد 20.
- 7- حسين، عادل عباس عبد، (2016)، " العلاقة بين استراتيجيات الاستشعار البيئي و التجديد الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية – بحث تحليلي لا راء عينة من المديرين في شركة زين العراق للاتصالات " ،بحث (منشور)، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 14، العدد 3.
- 8- حمادي، احمد عباس و خلف، ياسر لطيف، (2016) ، " التمكين الاداري وعلاقته بالرضا الوظيفي : دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الانمائي / الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية " ، بحث (منشور)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الفلوجة، المجلد 18، العدد 16.
- 9- الحياي، ايمان علي احمد، (2019)، " التمكين الإداري و تأثيره في تحقيق الرضا الوظيفي – دراسة استطلاعية لآراء مجموعة من الافراد العاملين في كلية التربية للبنات – جامعة الموصل "، بحث (منشور)، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 38، العدد 122.
- 10- الداود، ألفن ناظر ججو و الباشقالي، محمود محمد أمين عثمان، (2020)، " نحو جامعات ذات خفة حركة استراتيجية – دراسة في عينة من جامعات القطاع الخاص في إقليم كردستان – العراق "، بحث (منشور)، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، الجامعة الأردنية، المجلد 16، العدد 3 .
- 11- الدغري، وفاء محمد حسن، (2018)، " التمكين الإداري وعلاقته بالتحديات التي تواجه القيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة "، بحث (منشور)، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، كلية التربية، جامعة نجران، المجلد 7، العدد 8 .
- 12- رشيد، اسوان و دخيل، شيماء، (2018)، " معامل كرونباخ ألفا، معامل الارتباط القانوني والتحليل العاملي لبيانات قياس الرضا عن الخدمات الفيديوية على الهاتف المحمول "، بحث (منشور)، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، المجلد (4) العدد (44) المجلد 1 .
- 13- الزعبي، محمد عمر و الهزايمة، احمد صالح ، (2019)، " اثر التمكين الإداري في تحسين الأداء التنظيمي – دراسة حالة لشركة الاتصالات الأردنية اورانج "، بحث (منشور) ، المجلة العربية للإدارة، المجلد 39، العدد 3.
- 14- السماك، منال عبد الجبار و الحياي، ايمان علي احمد، (2019)، " دور التدفق المعرفي في تعزيز ابعاد التمكين الاداري - دراسة استطلاعية لآراء المدراء في شركة رويال كولورز للطباعة والتغليف في السليمانية "، بحث (منشور)، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 15، العدد 60 .
- 15- سموعي، رفاء فرج و احمد، شهناز فاضل، (2016) ، " تأثير توافر مقومات الصلابة النفسية للمديرين في تحقيق خفة حركة الاستراتيجية - بحث استطلاعي لآراء عينة من المديرين في مقر وزارة النفط "، بحث (منشور)، مجلة الادارة والاقتصاد، السنة التاسعة والثلاثون، العدد 107 .
- 16- الشنطي، محمود عبد الرحمن و الشريف، تحرير شعبان، (2019)، " دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرشاقة الاستراتيجية بالمنظمات غير الحكومية – قطاع غزة "، بحث (منشور)، مجلة جامعة العين للأعمال والقانون، المجلد 3، العدد 1 .

- 17- الشنطي، محمود عبد الرحمن و حمدونة، عماد محمد، (2019)، " دور التمكين الإداري ، في تحسين الأداء المؤسسي في الخدمات ، الطبية العسكرية بالمحافظات الجنوبية"، بحث (منشور)، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 11، جامعة الاسراء فلسطين .
- 18- صالح، قيس عبد الهادي، (2016)، "التعليم التنظيمي في تعزيز التمكين الإداري للموارد البشرية – دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في منظمات جامعة الفرات الأوسط التقنية"، بحث (منشور)، المعهد التقني الكوفة، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 5، العدد 18 .
- 19- الصباغ، عزام عبد الوهاب عبد الكريم، (2017)، "اثر التمكين و المرونة الوظيفية في تقييم أداء العاملين – دراسة تطبيقية"، بحث (منشور)، معهد الإدارة التقني / الزعفرانية، الجامعة التقنية الوسطى، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 101 .
- 20- طيفور، هيفاء، (2018)، "التمكين الإداري للقيادات الاكاديمية النسائية في جامعة الحائل و معوقاته من وجه نظرهن أنفسهن"، بحث (منشور)، مجلة الرسالة للدراسات و البحوث الإنسانية، جامعة الحائل، المجلد 2، العدد 8 .
- 21- العابدي، علي رزاق جواد و الموسوي ، هاشم مهدي هاشم، (2014) ، "تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية – دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق"، بحث (منشور)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 8، العدد 31 .
- 22- العامري، فراس محمد و حسين، وجدان ناصر، (2018)، "دور خفة الحركة الاستراتيجية في التميز التنظيمي – بحث تطبيقي في وزارة الاعمار والإسكان و البلديات والاشغال العامة – مديرية مجاري ذي قار"، بحث (منشور)، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 25، العدد 110 .
- 23- عبدالحسين، صفاء جواد، (2012)، " اثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني"، بحث (منشور)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 32.
- 24- عبدالرزاق، رعدان عدنان، (2018)، "أنماط القيادة وأثرها في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية"، بحث (منشور)، مجلة العلوم الإسلامية، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، العدد 20.
- 25- عبد العال، عنتر محمد أحمد، (2019)، "متطلبات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية بالجامعات المصرية"، بحث (منشور)، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، العدد 59 .
- 26- العريقي، بسيم قائد، (2020)، "التمكين الإداري واثرة على رضا العملاء – دراسة تطبيقية على موظفي خدمة العملاء في الشركات الخاصة بمنطقة عسير –المملكة العربية السعودية"، بحث (منشور)، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية و القانونية، المجلد 4، العدد 7، كلية العلوم الإدارية، جامعة تعز، اليمن.
- 27- العفيري ، نبيل أحمد محمد ، (2020) ، "خفة الحركة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في مدينة اب"، مقال (منشور) ، رابطة التربويين العرب ، العدد 125 .
- 28- غفوري، حيدر عبدالرزاق، (2021)، "التمكين الإداري لدى مديري المدارس الإعدادية في مركز محافظة واسط من وجهة نظر المدرسين"، بحث (منشور)، مجلة كلية التربية، كلية التربية للعلوم الإنسانية، جامعة واسط، العدد 41، الجزء الثاني.
- 29- الفتلاوي، ماجد جبار غزاي و الكرعاوي، محمد ثابت فرعون و الرفيعي، علي عبود، (2019)، "تعزيز أبعاد راس المال الاجتماعي من خلال مدخل قدرات الرشاقة الاستراتيجية لمنظمات الاعمال المعاصرة – دراسة استطلاعية لآراء لعينة من العاملين في معمل الألبسة الرجالية في النجف"، بحث (منشور)، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية و المالية، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بابل، المجلد 11، العدد 1.
- 30- الفقيه، منال أحمد علي، (2020)، "دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية"، بحث (منشور)، مجلة الجامعة الوطنية، كلية التربية، جامعة اب، اليمن.

- 31- فلبان، عهد بنت طارق محمد و الشريف، رجاء بنت يحيى أحمد، (2020)، "دور استراتيجية كايزن (الانموذج الياباني) في تمكين الموارد البشرية – دراسة ميدانية على الموظفين في الادارة العامة للتعليم بمحافظة جدة"، بحث (منشور)، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية والقانونية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، المجلد 4، العدد 5.**
- 32- القرشي، ياسر شاكر ياسر، (2017)، "تأثير الرقابة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدام – دراسة حالة في مديرية توزيع كهرباء محافظة كربلاء المقدسة مع استطلاع لعينة من المدراء"، بحث (منشور)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية.**
- 33- الكبيسي، صلاح الدين و نوري، أسماء طه، (2014)، "تأثير مبادئ حلقة القرار (OODA) على خفة الحركة الاستراتيجية، دراسة ميدانية في عدد من مستشفيات بغداد"، بحث (منشور)، مجلة الدناير، المجلد 1، العدد 3.**
- 34- المالكي، رجاء قاسم و الراوي، سعاد خضر عباس، (2020)، "التمكين الإداري لدى عمداء الكليات في جامعة بغداد من وجهة نظر رؤساء الأقسام"، بحث (منشور)، مجلة دراسات تربوية، العدد 49.**
- 35- محمد، محمود شكر، (2018)، "دور القيادة الابتكارية في التمكين الإداري – دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الغذائية"، بحث (منشور)، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 25، العدد 111.**
- 36- محمد حامد، زينب محمد عباس و سلامة، كايد، (2019)، "درجة فاعلية ادارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالتمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة اربد من وجهة نظر المعلمين والمشرفين والمديرين انفسهم"، بحث (منشور)، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 27، العدد 5.**
- 37- مخدوم، هند كرامة الله، (2020)، "مدى مساهمة التمكين الإداري في تطوير القيادات الأكاديمية النسائية بالتطبيق على جامعة طيبة"، بحث (منشور)، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، كلية إدارة الأعمال، جامعة طيبة، المجلد 28، العدد 3، المملكة العربية السعودية.**
- 38- المري، محمد راشد و البشاشة، سامر عبد المجيد، (2020)، "أثر الرقابة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنوك التجارية القطرية"، بحث (منشور)، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، كلية الأعمال، جامعة مؤتة، المجلد 20، العدد الأول، الأردن.**
- 39- مطلق، ايمان احمد، (2020)، "التمكين الإداري و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة المفرق بالأردن من وجهة نظرهم"، بحث (منشور)، مجلة البحوث التربوية و النفسية، المجلد 4، العدد 10، الأردن.**
- 40- المطيري، ضيف الله عبيد، (2019)، "العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى موظفي وزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية"، بحث (منشور)، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية، كلية الملك عبد العزيز الحربية، السعودية، المجلد 27، العدد 1.**
- 41- المعاضيدي، معن وعد الله و الحافظ، علي عبد الستار، (2013)، "توظيف بعض استراتيجيات التمكين في خلق المعرفة الجديدة - دراسة تحليلية في بعض المصارف الأهلية في مدينة الموصل"، مركز الدراسات المستقبلية، العدد 43، كلية الحداثة والدراسات الإنسانية، جامعة الموصل.**
- 42- المعاضيدي، معن وعد الله جار الله، (2011)، "قدرات تقنية المعلومات و أثرها في خفة الحركة الاستراتيجية – دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأدوية و المستلزمات الطبية في نينوى"، بحث (منشور)، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، المجلد 7، العدد 29.**
- 43- الملا، عبدالرحمن و غباش، فاضل راضي (2014)، "أثر خفة الحركة في التجديد الاستراتيجي لمخذي القرار في وزارة النفط العراقية – بحث تحليلي"، بحث (منشور)، القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 3.**

- 44- مهدي، جوان فاضل، (2018)، "اثر استراتيجية التمكين الإداري في تعزيز فاعلية المنظمة – دراسة تحليلية في الشركة العامة لتجارة الحبوب في محافظة بابل"، بحث (منشور)، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والانسانية / جامعة بابل، العدد 37.
- 45- المهلاوي، سعد عثمان احمد، (2020)، "اثر ابعاد التمكين الإداري على الأداء المنظمي – دراسة حالة الهيئة القومية للكهرباء في السودان"، بحث (منشور)، مجلة بحوث الإدارة و الاقتصاد، المجلد 2، عدد 3، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة ام درمان الاهلية، السودان.
- 46- نجم، نجيب عبد المجيد و كريم، خولة صدر الدين، (2018)، "دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية - دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية كركوك"، بحث (منشور)، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المعهد التقني الحويجة، المجلد 8، العدد 2.
- 47- الوطيفي، كامل شكير، (2014)، "التمكين الإداري و تأثيره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، بحث (منشور)، مجلة كلية الإدارة و الاقتصاد و الإدارية والمالية، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة بابل، المجلد 6، العدد .
- 48- الهم، هبة الله احمد و مصطفى، يوسف عبد المعطي و عثمان، منى شعبان، (2015)، " معوقات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم"، بحث (منشور)، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية و النفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، المجلد 3، العدد 12 .
- 49- الياسري، اكرم محسن و غالي، حسين حريجة و الشمري، أحمد عبدالله امانة، (2020)، "الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في تعزيز العلاقة بين المعرفة الاستراتيجية والبراعة التنظيمية – استطلاع تحليلي لآراء عينة من مديري شركات الاتصالات في العراق"، بحث (منشور)، المجلة العراقية للعلوم الادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، المجلد 16، العدد 63.

ث - الرسائل و الأطاريح الجامعية :-

- 1- أسماعيل، سماء جميل أحمد، (2018)، "مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة القرارات في المنظمات غير الحكومية"، رسالة (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر – غزة.
- 2- الاصقة، محمد إبراهيم، (2010)، "التمكين و علاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز الامن بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة نايف للعلوم الأمنية و الإدارية، المملكة العربية السعودية.
- 3- البدارين، أحمد خالد ناصر، (2018)، " اثر تمكين العاملين في جودة الخدمة -دراسة حالة المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية إدارة المال والاعمال، جامعة ال البيت، الأردن.
- 4- بكر، دريد عط الله علي، (2019)' "أثر خفة الحركة الاستراتيجية على القدرات التنافسية في شركات الادوية الأردنية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.
- 5- بن حمزة، خلود، (2020)، "أثر التمكين على الابداع الإداري بمؤسسات التعليم العالي دراسة تطبيقية : كلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة وكلية العلوم و التكنولوجيا – جامعة محمد خيضر بسكرة"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- 6- الجساسي، عبدالله محمد، (2011)، " اثر تطبيق استراتيجية التمكين الإداري في تحقيق جودة الخدمات الصحية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.

- 7- الجعبري، مكرم عبد المجيد، (2018)، "التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع في شركة الاتصالات الخليوية- جوال"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل.
- 8- الحسامية، باسل حمدان يوسف، (2020)، "أثر إدارة المعرفة على الرشاقة الاستراتيجية في شركات النقل المدرجة في بورصة عمان"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة ال البيت.
- 9- حمدان، محمد خالد إبراهيم، (2019)، "الرشاقة الاستراتيجية و اثرها في السلوك الإبداعي لدى موظفي المنظمات الاهلية الفلسطينية - بقطاع غزة"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة.
- 10- الحميدي، مهدي عبد الجار الله، (2017)، "اثر التمكين الإداري في ابداع العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، عمادة الدراسات العليا، جامعة ال البيت.
- 11- حياصات، مروة محمد عبدالكريم، (2015)، "خفة الحركة الاستراتيجية واثرها في الأداء المنظمي – دراسة حالة – مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم و التطوير"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.
- 12- خزعل، بصير خلف، (2010)، "تأثير التمكين في الرضا الوظيفي للعاملين- دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في دائرة صحة كركوك وعدد من المستشفيات التابعة لها"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- 13- الدغمي، هيفاء راشد، (2019)، "التمكين الإداري في التميز المؤسسي"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة ال البيت، الأردن .
- 14- الذبحاوي، حسين أسماعيل حسين، (2021)، "الدور التفاعلي لخفة الحركة الاستراتيجية في العلاقة بين القيادة الاصيلة والأداء المستدام : دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لتجارة الحبوب"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
- 15- أبو رذن، سليمان عارف سليمان، (2018)، "القيادة الاستراتيجية واثرها في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية – الدور الوسيط للتمكين الإداري"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.
- 16- الرقب، منة زايد محمد، (2020)، "التمكين الإداري لدى مديري المدارس الاساسية الخاصة ، في العاصمة عمان وعلاقته باخلاقيات العمل الإداري من وجهة نظر مساعدي المديرين و المعلمين"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الاوسط.
- 17- الزبدة، مها محمد حيدر، (2018)، "الرشاقة الاستراتيجية واثرها في الأداء التنظيمي بشركة توزيع كهرباء محافظات غزة"، أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى .
- 18- الزبيدي، لمياء فاضل سحاب ، (2015) ، "التمكين الإداري و علاقته بجودة الحياة الوظيفية لرؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة بغداد" ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية التربية الأساسية ، الجامعة المستنصرية .
- 19- سالم، بهاء الدين عمر مصباح، (2016)، "متطلبات التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الحكومية بغزة في ضوء ادارة التميز"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، معهد البحوث والدراسات العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، جامعة الدول العربية.
- 20- شعبان، أحمد محمد محمد، (2012)، "اثر تمكين العاملين على جودة الخدمة المصرفية – دراسة تطبيقية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، اكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة.
- 21- شقوره، محمد يوسف، (2015)، "متطلبات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بثقافة الانجاز لديهم"، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، كلية التربية ، جامعة الازهر .

- 22- الشلمة ، ميسون عبدالله احمد ، (2009) ، " دور ابعاد القيادة الرؤية في رأس المال البشري – دراسة لآراء مجموعة من القادة الاكاديميين في جامعة الموصل والمعهد التقني" ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل.
- 23- الشمري، سجي عبد الجبار، (2006)، "إدارة المعرفة ودورها في عملية التنشيط الاستراتيجي"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 24- الشمري، مشعل عواد غازي، (2019) ، " اثر الاغتراب الوظيفي في الابداع الإداري : الدور الوسيط للتمكين – دراسة تطبيقية في المصارف الكويتية"، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.
- 25- الصلاحات ، نجلاء فتحي، (2017) ، " التمكين الإداري لدى القادة الاكاديميين و علاقته بالميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط" ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية العلوم التربوية جامعة الشرق الأوسط .
- 26- الضمور، معتصم محمد مبارك، (2017)، "الرشاقة الاستراتيجية لدى القادة الاكاديميين و علاقاتها بالتميز التنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم التربوية جامعة الشرق الأوسط.
- 27- الطائي ، عادل محمد عبدالله، (2009)، "دور التمكين المتسلسل لموظفي الرعاية الصحية في تعزيز مراحل منهجية الحيود السداسي – تحليل واقع و تقديم نموذج في المجتمع الطبي التعليمي في محافظة نينوى"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل.
- 28- طموس، ايمان عمر العبد، (2015)، "التمكين الإداري و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الازهر، غزة.
- 29- العامري، علاء الدين برع جواد، (2014)، "عوامل التمكين الاداري وتأثيرها في اداء المنظمات"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد .
- 30- العبدالات، مظفر احمد الشيخ، (2018) ، "اثر استراتيجية التمكين الإداري في تنمية رأس المال الفكري في القطاع المصرفي الأردني" ، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية الاعمال، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- 31- عبلة، صقر، (2018)، "اثر التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي للعاملين- دراسة حالة المديرية الجهوية موبيليس ورقلة" ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- 32- العبيد، محمد ابراهيم عجبنا، (2020) ، " التمكين الاداري و اثره على نية ترك العمل في ظل ضغوط العمل كمتغير معدل" ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- 33- العساف، حسين موسى، (2006)، "التمكين الوظيفي لدى القيادات الاكاديمية في الجامعات العامة وعلاقته بالالتزام الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- 34- عفانة، حسن مروان، (2013)، "التمكين الإداري و علاقته بفاعلية فرق العمل" ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الازهر، غزة، فلسطين.
- 35- عمر، محمد محمد أحمد بابكر، (2018)، "أثر التمكين الإداري على تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الاعمال السودانية – بالتطبيق على بنك التضامن الإسلامي" ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، الخرطوم، السودان.

- 36- العنزي، علي مبارك علي، (2019)، "اثر تمكين العاملة على الاستغراق الوظيفي في البنوك الكويتية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة ال البيت، الأردن.
- 37- الغانمي، افراح خضير عبد الرضا، (2016) ، "تأثير استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الاداء المتميز" رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية الادارة والاقتصاد جامعة كربلاء .
- 38- الفروخ، فايز عبد الرحمن محمد، (2014)، "خفة الحركة الاستراتيجية ودورها في تعزيز أثر الجدارات الجوهرية في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية الأردنية"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان الأردن.
- 39- قسايمه، حنين رياض، (2019)، "درجة تمكين العاملات الإداريات في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد من وجهة نظر العاملين فيها"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.
- 40- قوز، عبدالله أحمد ادم ، (2016) ، " التمكين واثره على الولاء التنظيمي " ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان .
- 41- الكعبي، عباس علي ديوان، (2019)، "التمكين الإداري وتأثيره في سلوك العاملين - دراسة تطبيقية لعينة من فنادق الدرجة الأولى في محافظة النجف الاشرف"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم السياحية، الجامعة المستنصرية .
- 42- المزلّم، حيدر مرشد الصغير، (2019) ، "علاقة السلوك الإداري للقيادات التربوية بالتمكين الإداري للموظفين في الجمهورية اليمنية – تطبيقاً على مكاتب التربية و التعليم بأمانة العاصمة – صنعاء"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة القران الكريم والعلوم الإسلامية، ام درمان، السودان.
- 43- مضاوض، عقيل وانس، (2020)، " دور القدرات الديناميكية للمؤسسة الأمنية في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية – دراسة تحليلية لآراء عينة من قيادات وكالة الاستخبارات و التحقيقات الاتحادية في وزارة الداخلية العراقية "، رسالة دبلوم عالي (معادل للماجستير)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
- 44- الملوك، جلال سعد، (2002)، "اثر استراتيجية التمكين في تعزيز الابداع المنظمي – دراسة تحليلية في جامعة الموصل"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- 45- الموسوي، مثنى توفيق عبد الحسين، (2019)، "تأثير البيات التعلم التنظيمي في خفة الحركة الاستراتيجية – دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات العليا في المصارف الاهلية لمحافظة الفرات الأوسط"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية.
- 46- نجم، رامي إبراهيم عبدالعال، (2019)، "اثر الرشاقة الاستراتيجية على إدارة استمرارية الاعمال في المنظمات الدولية العاملة في غزة"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية - غزة.
- 47- ندا، دعاء مسعد بيومي، (2019)، "متطلبات تطوير أداء مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء مدخل التمكين الإداري – دراسة ميدانية بمحافظة الإسكندرية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة المنصورة، مصر.
- 48- النعيمي، حارث حسين علي، (2016) ، " دور خفة الحركة الاستراتيجية في تنشيط الذكاء التنافسي - دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات في شركات الهاتف النقال اسيا سيل/ كورك/ فانوس"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت .
- 49- النعيمي، عبدالله محمد منفي، (2017)، "التمكين الإداري و اثره في الأداء الوظيفي في وزارة التخطيط والتعاون الأردنية " ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية إدارة المال والاعمال، جامعة ال البيت، المفرق، الأردن.

- 50- النوري، عبد السلام علي حسين، (2005)، "اثر استراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري – دراسة تحليلية لأراء بعض العاملين في المصارف العراقية الخاصة"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء.
- 51- الوخيان، فادي عبد المهدي، (2015)، "خفة الحركة الاستراتيجية وأثرها في التميز المنظمي - دراسة ميدانية: المصارف التجارية الأردنية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط، الأردن.
- 52- هنية، محمد أنور رشدي، (2016)، "مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية و علاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة.

ثانياً : المصادر الأجنبية

A. Books

- 1- Dessler, Gary, (2011), "Human Resource Management", 12th ed. , prentice Hall upper saddle river, New Jersey.
- 2- Dewberry, C. (2004), "Statistical methods for organizational research: Theory and practice", Psychology Press.
- 3- Evans, James, R. (2008), "Quality and performance excellence Management organization , and strategy" 5th ed ,Thomson , South western , U.S.A.
- 4- Hair, J. F, Black, W. C., Babin, B. J, anderson, R. E and Tatham, R. L(2014) ، "Multivariate Data Analysis" , 7th Edition., Pearson Education Limited. United States of America.
- 5- Heizer , Jay and Render , Barry, (2011), "Principles of Operation Management", 8th.Ed Prentice – Hall , Inc . New Jersey .
- 6- Holden, Len (2001) ,Chapter 13," Employee Involvement and Empowerment,in Human Resource Management", A Contemporary Approach" Pearson Education Limited, Harlow, P 559-597, Pearson Education Limited.
- 7- Krajewski, Judie, Barbara, Ritzman, Maya, Mathotra, (2010), "Operations Management" Process and Supply Chains,8th,Ed.,Pearson Education, Inc. ,New Jersey.
- 8- Mejia, Luis Gomez, Balkin, David andcardy, Robert ,(2012), "Managing Human Resources", 7th Ed, Prentice Hall, New Jersey.

- 9- Saunders, M., Lewis, P., and Thornhill, A., (2009), "Research Methods For Business Students" 5th Ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England.
- 10- Sommerville, Kerry, L.,(2007),"Hospitality Employee Management and Supervision", Concepts and Practical Applications, New Jersey, John Wiley and Sons.

B. Journals

- 1- Albdareen, Rokaya , (2020) , "The Impact of The Administrative Empowerment on The Employees Performance Management Process" , International Journal of Asian Social Science , Vol.10 , Issue 4 , Jadara University , Jordan.
- 2- Alfadli , Mona A. and Al-Mehaisen , Sarah M. , (2019) , "The Reality of Administrative Empowerment Among The Recently Employed Administrators in The Intermediate Schools" , International Education Studies, University of Jeddah, Saudi Arabia ,Vol. 12, Issue 6.
- 3- Alkrdem , Mofareh, (2021) , "Administrative Empowerment and Its Relationship to Remote Supervision At Public Schools" , Research, Journal of Educational and Psychological Research, College of Education, King Khalid University, Vol.(18), Issue (69), Saudi Arabia.
- 4- Alon, I and Madanoglu, M and Shoham, A, (2017), "Strategic Agility Explanations For Managing Franchising Expansion During Economic Cycles" , Competitiveness Review: An International Business Journal, Vol. 27 Issue 2 Pp. 113 – 131.
- 5- Al-Romeedy , Bassam Samir , (2019) , "Strategic Agility As A Competitive Advantage in Airlines - Case Study: Egypt Air" , Journal of The Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City, Vol. 3, Issue 1.
- 6- Al-Rousan, M. , (2014), "The Relationship Between The Management Information System and The Administrative Empowerment - A Field Study on The Jordanian Banking Sector" , International Journal of Business, Humanities and Technology ,Vol.4 ,Issue . 3.
- 7- Al-Sufyani, Abdul Rahman Muhammad and Al-Amri, Adel Qaid, (2021), "The Impact of Administrative Empowerment on Organizational Commitment - A Case Study of Taj Sheba Hotel in Yemen", Research (Unpublished), Journal of Educational Sciences and Human Studies, College of Administrative Sciences, Taiz University, Vol. 7, Issue 16.
- 8- Asiri , Ali Ahmed Ibrahim and Al Sharqi , Omar , "The Impact of Administrative Empowerment on The Performance of King Abdul-Aziz Hospital in Makkah City (an

- Applied Study", Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 2020, 8, 157-184 , Faculty of Economics and Administration, Kau, Jeddah, Saudi Arabia.
- 9- Asgarsani, Hamidreza and Duostdar, Omid and Rostami, Amingohar , (2013) "Empowerment and Its Impact on The Organization Productivity" , Interdisciplinary Journal of Contemporary Research Business, Institute of Interdisciplinary Business Research, Vol 4, Issue 11.
 - 10- Devriendt ,E. , Van Den Heede K, Coussement J, Et Al. (2012) "Content Validity and Internal Consistency of The Dutch Translation of The Safety Attitudes Questionnaire: An Observational Study" , Int J Nurs Stud., 49(3):327-337. Doi:10.1016/J.ljnurstu.2011.10.002.
 - 11- Doz, Y., (2007) "The Need For Strategic Agility", Copenhagen Conference on Strategic Management Denmark, December.
 - 12- Doz, Y. and Kosonen, M , (2011) , "Nokia and Strategic Agility: A Postscript", California Management Review, Vol. 53, No. 4, Pp. 154-156.
 - 13- Doz, Y. and Kosonen .M, (2009) "Fast Strategy: How Strategic Agility Will Help You Stay Ahead of The Game", Journal of Engineering and Technology Management, 26, 342–344 .
 - 14- Farzin , Ehsan and Safari , Hossein , (2014) , "The Impact of Information Technology on Organizational Agility": The Mediating Role of Knowledge Management and Learning Culture Case Study: Saman Bank Employees , Switzerland Research Park Journal , Vol. 103, Issue 1.
 - 15- Forrester, R. (2000), "Empowerment Rejuvenating A Potent Idea", The Academy of Management Executive , Vol.14.
 - 16- Ghasemi, A., and Zahediasl, S. (2012), "Normality Tests For Statistical Analysis: A Guide For Non-Statisticians. International Journal of Endocrinology and Metabolism, 10(2), 486.
 - 17- Ghosh, Ajit Kumar , (2013), "Employee Empowerment: A Strategic Tool to Obtain Sustainable Competitive Advantage", International Journal of Management ,Vol.(30) Issue(3), 95- 107.
 - 18- Gonçalves , Jorge , Vassilis Kostakos , Evangelos Karapanos , Mary Barreto , Tiag Camacho, Anthony Tomasic , John Zimmerman,(2013) "Citizen Motivation on The Go" The Role of Psychological Empowerment Interacting With Computers Advance Access Published University Press on Behalf of The British Computer Society. V.(3)N.(21),1- 12.
 - 19- Gul , Asiya and Sajjad Akbar, Zeb Jan (2012), "Role of Capacity Development ,Employee Empowerment and Promotion on Employee Retentionin The Banking

- Sector of Pakistan , International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. (2), Issue (9), 284-300.
- 20-** Hamdan, Muhammad K. and El Talla , Suliman A. and Al Shobaki , Mazen J. and Abu-Naser , Samy S. (2020), "The Reality of Applying Strategic Agility in Palestinian Ngos" , International Journal of Academic Multidisciplinary Research (Ijamr) ,
- 21-** Al-Azhar University, Gaza, Palestine, Vol. 4, Issue 4 .
- 22-** Hassan , Mohamed S. and Ahmed , Mohamed Omar and Abo-Talib , (2019) , "Effects of Management Empowerment on Employees Job Satisfaction in Five-Star Resorts in Hurghada" , Iajfth, Vol. 5 , Issue 1.
- 23-** Hijazi.H and Al-Hroot.H , (2013), "Measuring The Effect of The Perception of Knowledge Management on Its Utilization in Public Sector in Jordan: A Comparative Study to Determine The Change in The Utilization of Knowledge Management Between 2004 – 2013", Information and Knowledge Management, Vol.3, Issue 11. Pp.63-74.
- 24-** Hoek , Van and Harrison ,R. I., And Christopher M., A., (2001), "Measuring Agile Capabilities in The Supply Chain", International Journal of Operations and Production Management ,Vol. 12 , Issue 1.
- 25-** Lengnick-Hall, Cynthia A., and Tammy E. Beck, 2016, "Resilience Capacity and Strategic Agility: Prerequisites for Thriving in a Dynamic Environment" , Resilience Engineering Perspectives: Preparation and Restoration 2:39–69.
- 26-** Idris, W. M. S., and Al-Rubaie, M. T. K. (2013), "Examining The Impact of Strategic Learning on Strategic Agility", Journal of Management and Strategy, 4(2), 70-77.
- 27-** Jannok , Mikael and Sangberg , Erik , (2020) , "Empowerment in A Contemporary Current Context A Qualitative Study That Deals With How Empowerment Comes About Expression and Is Made Possible in Companies That Are Characterized By Physical Distancing Leadership" , Degree Project, First Level - Bachelor's Degree .
- 28-** Kaiser, M., Barnhart, S., and Huber-Krum, S. (2020), "Measuring Social Cohesion and Social Capital Within The Context of Community Food Security: A Confirmatory Factor Analysis", Journal of Hunger and Environmental Nutrition, 15(5), 591-612.
- 29-** Kale, E., Aknar, A. and Basar, O. (2018) , "Absorptive Capacity and Firm Performance: The Mediating Role of Strategic Agility" , International Journal of Hospitality Management, 72: 276-283.
- 30-** Khawaldeh, Faleh O. and Qudah, Mohammad N. and Bashayreh, Anas M. ,(2021), "The Relation Between The Administrative Empowerment and Creative Behavior At Jordanian Private Universities" , Turkish Journal of Computer and Mathematics Education, Vol.12, Issue 9, 2720-2731 .
- 31-** Kwon , Sang Jib . Ryu , Doojin . Park , Eunil , (2018) , "The Influence of Entrepreneurs' Strategic Agility and Dynamic Capability on The Opportunity Pursuit"

- Process of New Ventures: Evidence From South Korea" , Academy of Strategic Management Journal, Vol 17, Issue 1.
- 32-** Lee ,Mushin, and Koh , Joon, (2001), "Is Empowerment Really A New Concepts" , International Journal of Human Resource Management, Vol.(12)Issue (4), 684-69.
- 33-** Lewis, M. W., andriopoulos, C. and Smith, W. K., (2014), "Paradoxical Leadership to Enable Strategic Agility". California Management Review, 56(3), Pp. 58-77.
- 34-** Mair P. (2018) "Factor Analysis". In: Modern Psychometrics With R. Use R!. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-93177-7_2 .
- 35-** Mavengere, N , (2013) , "The Role of Information Systems in Promoting Strategic Agility in Supply Chains", Journal of Information Technology Case and Application Research, 15:4, Pp13-33 .
- 36-** Nazem, Fattah and Ojghaz, Zahra N. (2014) "A Structural Equation Model Knowledge Management For Empowerment" , Advances in Environmental Biology ,Vol. 8 , Issue7, 3341-3348.
- 37-** Ofoegbu , Onyema .E, and Akanbi, Paul Ayobami, (2012), "The Influence of Strategic Agility on The Perceived Performance of Manufacturing Firms in Nigeria", International Business and Economics Research Journal, Vol. 11, Issue 2.
- 38-** Omar, Nabil Abdul Muttalib Mohammed, (2014), "The Administrative Empowerment and Its Relation to Creativity Among Staff in Youth Care Offices in Mansoura University , Theories and Applications", The International Edition , Vol. 4 , Issue 3 , Faculty of Sports Education - Mansoura University, Egypt.
- 39-** Rebentisch, E. C. Conforto, E. Schuh, G. Riesener, M. Kantelberg, J. Amaral, D. C. and Januszek,S. (2018) , "Agility Factors and Their Impact on Product Development Performance" , International Design Conference.
- 40-** Salami ,Samaneh and Saeidian ,Narges (2013), "Studying Predictability Capacity of Employee Productivity Through Quality of Work Life and Psychological Empowerment", A Case Study: Municipal Official Personnel ,Institute of Interdisciplinary Business Research, Vol. (5), Issue (4),504-513.
- 41-** Santala, M., (2009), "Strategic Agility in A Small Knowledge Intensive Business Services Company: Case Swot Consulting", Organization and Management Master's Thesis Helsinki School of Economics, Aalto University, Finland .
- 42-** Singh, V. (2016), "Perceptions of Emission Reduction Potential in Air Transport: A Structural Equation Modeling Approach", Environment Systems and Decisions, 36(4), 377-403.
- 43-** Szulanski, G., (1996), "Exploring Internal Stickiness : Impediments to The Transfer of Best Practice" , Within The Firm Strategic Management Journal, 17 (Special Issue).

- 44- Ugboro, Isaiah .O. and Obeng, Kofi, (2000), "Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, and Customer Satisfaction in Tom Organizations" An Empirical Study. Journal of Quality Management ,Vol. (5),Issue(2).
- 45- Winkle, (2014) , "The Relationship Between The Servant Leadership Behaviors of Immediate Supervisors and Followers" ,Al.Journal of Leadership Education , Perceptions of Being Empowered in The Context of Small Business .
- 46- Wilkinson, Adrian (1998), "Empowerment Theory and Practice", Personnel Review, Vol (27), Issue (1) .
- 47- Welch, Mary, (2006), "Rethinking Relationship Management" : Exploring The Dimension of Trust, Journal of Communication Management, Vol. 10,Issue 2, Pp. 138-155.
- 48- Yaghmaei, F. (2003). Content Validity and Its Estimation", Journal of Medical Education , Spring 2003 Vol.3, Issue1, Pp.25-27.
- 49- Yuki , Gary A. and Becker, Wendy S. (2006), "Effective Empowerment in Organization" Organization Management Journal ,Vol.(3), Issue (3),210-231.

C - Theses and Dissertations:

- 1- Abu-Radi, Samer, (2013), "Strategic Agility and Its Impact on The Operations Competitive Capabilities in Jordanian Private Hospitals" , Master Thesis , Faculty of Business, Middle East University, Amman, Jordan.
- 2- Al-Shawabkeh, Zaid Ali Abdel-Hadi, (2019), "The Impact of Total Quality Management Practices on Strategic Agility in Jordanian Concrete Companies" , Master's Thesis, Business Faculty ", Middle East University, Amman , Jordan.
- 3- Audran, Arthur, (2011), "Strategic agility: a winning phenotype in turbulent environments" Master of Science in Management, Economics and Industrial Engineering, Politecnico Di Milano, Scuola di Ingegneria dei Sistemi,p22.
- 4- Bakri, Shaima Ibrahim Hussein, (2019), "Practicing Strategic Agility By Palestinian Organizations and Its Impact on Performance Excellence", Master Thesis, College of Graduate Studies, American University, Jenin.
- 5- Braunscheide, M. J. (2005), "Antecedence of Supply Chain Agility: An Empirical Investigation" .Dissertation For The Degree of Doctor of Philosophy. USA: The State University of New York At Buffalo.
- 6- George, Elizabeth, (2013), "A Study on The Effect of Psychological Empowerment on Job Satisfaction and Job Related Stress Among The Bank Employees", Thesis Submitted to The Cochin University of Science and Technology For The Award of The Degree of Doctor of Philosophy Under The Faculty of Social Sciences Cochin University of Science and Technology Kochi , Kerala March.
- 7- Halversen, David Lars, (2005), "An Investigation of Employee Satisfaction and

- Employee Empowerment Specific to On-Site Supervisors in The Residential Construction Industry", Thesis, Brigham Young University.
- 8- Kanooni, Arman, (2005), "The Employee Empowerment in Information Technology Department", Thesis COMP8004-Managing and Organizing People , Capella University.
 - 9- Murungi, Angela Muthoni, (2015), "Influence of Strategic Agility on Competitive Capability of Private Universities in Kenya" , Master of Business Administration (MBA), School of Business, University of Nairobi.
 - 10- Ojha, Divesh, (2008), "Impact of Strategic Agility on Competitive Capabilities and Financial Performance", The Graduate School of Clemson ,University in Partial Fulfillment of The Requirements For The Degree Doctor of Philosophy Management, U.S.A.
 - 11- Park, Young Ki, (2011), "The Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments: The Role Information Technologies", Doctor Dissertation, USC University, Southern California.
 - 12- Santala, Maarit, (2009), "Strategic Agility in A Small Knowledge Intensive Business Services Company: Case Swot Consulting" , Master's Thesis, Department of Marketing and Management ,Helsingin, Kauppakorkeakoulu, Helsinki School of Economics .
 - 13- Spreitzer, 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.

D - Information network(Internet) e-mail :

- 1- Becker, Bob. (2007). Strategic Agility: The Ultimate Competitive Advantage. www.saadvantage.com , 1-9 .
- 2- Doz, Y., and Kosonen, M. , (2006), "Fostering Strategic Agility in Search for Renewal Growth", www.agilityconsulting.com .
- 3- McClelland , Susan D., (2002), "A Training Needs Assessment for the United Way of Dunn County Wisconsin", The Graduate School University of Wisconsin Stout , Menomonie, Available from: <http://www.uwstout.edu> .

الملاحق

ملحق (1)

أسماء الاساتذة المحكمين

ت	الاسم	الاختصاص		مكان العمل
		العام	الدقيق	
1	أ. د. احمد كاظم بريس	ادارة الاعمال	ادارة الاستراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
2	أ. د. اكرم محسن الياسري	ادارة الاعمال	ادارة الاستراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
3	أ. د. بشار عباس الحميري	ادارة الاعمال	ادارة الاستراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بابل
4	أ. د. حسين علي عبد الرسول	ادارة الاعمال	ادارة التسويق	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة القادسية
5	أ. د. خميس ناصر محمد	ادارة الاعمال	ادارة الاستراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الانبار
6	أ. د. عبد الكريم هادي شعبان	ادارة الاعمال	نظرية المنظمة / بحوث عمليات	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الكوفة
7	أ. د. علاء فرحان طالب	ادارة الاعمال	ادارة التسويق	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
8	أ. د. علي رزاق العابدي	ادارة الاعمال	موارد بشرية والسلوك التنظيمي	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الكوفة
9	أ. م. د. احمد كاظم عبد العبودي	ادارة الاعمال	ادارة التسويق	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة القادسية
10	أ. م. د. أحمد عبد الله امانة الشمري	ادارة الاعمال	ادارة معرفة والادارة استراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
11	أ. م. د. أحمد يونس محمد السبعوي	ادارة الاعمال	نظم معلومات اداريه	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الموصل
12	أ. م. د. الاء عبد الموجود العاني	ادارة الاعمال	نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي - ادارة معرفة	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الموصل
13	أ. م. د. أديب سالم مسعود الاغا	ادارة الاعمال	الادارة العامة	كلية الادارة والتمويل / جامعة الاقصى - فلسطين
14	أ. م. د. جواد محسن راضي	ادارة الاعمال	ادارة الاستراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة القادسية
15	أ. م. د. حسين حريجة الحسنوي	ادارة الاعمال	سلوك تنظيمي	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
16	أ. م. د. خلود عطية الفليت	ادارة الاعمال	ادارة الاعمال	كلية الاقتصاد والعلوم الادارية / الجامعة الاسلامية - فلسطين
17	أ. م. د. سامي علي أبو الروس	ادارة الاعمال	ادارة الاعمال	كلية الاقتصاد والعلوم الادارية / الجامعة الاسلامية - فلسطين

18	أ.م. د. صالح مهدي محمد الحسنوي	ادارة الاعمال	أدارة الموارد البشرية	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
19	أ.م. د. صفاء عبد علي عبد الأمير	ادارة الاعمال	أدارة انتاج	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
20	أ.م. د. يزن سالم محمد	ادارة الاعمال	سلوك تنظيمي	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
21	م. د. أحمد حسين حسن الجرجري	ادارة الاعمال	أدارة الموارد البشرية	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الموصل
22	م. د. أسراء طارق حسين الملاح	ادارة الاعمال	ادارة منظمة	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الموصل
23	م. د. عادل صالح الهنداوي	ادارة الاعمال	ادارة ازمات	كلية الاقتصاد والعلوم السياسية / جامعة عمر المختار – ليبيا

* رتبت الاسماء ترتيباً الفبائياً مع مراعاة اللقب العلمي

ملحق (2)

جامعة كربلاء

كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

الدراسات العليا



الاستبانة

المتعلقة بمشروع الرسالة الموسوم

تأثير التمكين الإداري في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية

الباحث

طالب الدبلوم العالي المعادل للماجستير

فانز تركي عكيلي

جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد قسم
إدارة الاعمال – التخطيط الاستراتيجي الامني

المشرف

الاستاذ المساعد الدكتور

عادل عباس عبد حسين الجنابي

جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الاعمال

جامعة كربلاء

كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

الدراسات العليا

بسم الله الرحمن الرحيم

م / الاستبانة

حضرة الأستاذ الدكتور المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين أيديكم الكريمة استمارة الاستبانة الخاصة بالرسالة الموسومة

(تأثير التمكين الإداري في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية)

(دراسة استطلاعية تحليلية لآراء القادة العاملين في مديرية الاستخبارات ومكافحة الإرهاب في واسط)

وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي (المعادل للماجستير) في التخطيط الاستراتيجي الامني. وأن

مجتمع وعينة الدراسة فشملت **الضباط القادة العاملين في مديرية الاستخبارات ومكافحة الإرهاب في واسط .**

ولما لجنايبكم من خبرة في مجال تحكيم الاستبانة وبما تتمتعون به من كفاءة علمية عالية فأنتني أرجو من

سيادتكم التكرم بالموافقة على تقييم هذه الاستبانة من حيث مناسبة وأهمية و وضوح كل عبارة من

العبارات للتعبير عن البعد الذي قصد به من ناحية ولأداة القياس بشكل عام في ضوء الأهداف التي

تسعى الدراسة تحقيقها.

نشمن ونقيم سلفاً آرائكم وتعاونكم معنا

الباحث

طالب الدبلوم العالي المعادل للماجستير

فانز تركي عكيلي

المشرف

الاستاذ المساعد الدكتور

عادل عباس عبد حسين الجنابي

جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد قسم

إدارة الاعمال – التخطيط الاستراتيجي الامني

جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الاعمال

الجزء الأول

معلومات عامة

خصائص الشخص المجيب

- 1- المنصب الوظيفي الحالي : مدير مديرية معاون مدير
- مدير قسم مدير شعبة ضابط وحدة غيرها
- 2- العمر : 20-30 31 - 40 41 - 50 51- فأكثر
- 3- الجنس : ذكر أنثى
- 4- المؤهل الدراسي : إعدادية فما فوق دبلوم فني بكالوريوس
- دبلوم عالي ماجستير دكتوراه
- 5- سنوات الخدمة الوظيفية : 5 سنوات فأقل 6 - 10 11 - 15
- 16-20 21 - 25 26 - 30 31 - فأكثر
- 6- الكلية او الدورة التي منحتك الرتبة العسكرية : كلية الشرطة الكلية العسكرية
- المعهد العالي للتطوير الامني والاداري دورة الضباط العالية
- الدورات الخاصة الامر الديواني رقم (14) دورات ضباط جيش القدس
- غيرها
- 7- مدة الخدمة في المديرية : أقل من 5 سنوات 5 - أقل من 10 سنة
- 10 - أقل من 15 سنة 15 سنة - فأكثر

الجزء الثاني

متغيرات الدراسة

ملاحظة : أشر أو احظ الخيار الذي يلائمك في أدناه :

اولاً : التمكين الإداري : " هو عملية ممارسة ادارية تحفيزية يتم عن طريقها منح السلطة والمسؤولية للعاملين في المنظمة من دون الرجوع للرئيس المباشر ، و اعطاءهم الثقة ، و الصلاحيات ، و الحرية في التصرف في عملية اتخاذ القرارات ، بغية تطوير الاداء في مواجهة المشكلات " ، (الرقب، 2020 : 16) .

وسيتم اعتماد الابعاد الفرعية (الخمسة) الاتية لقياس متغير التمكين الإداري .

البعد الاول : الاتصالات و مشاركة المعلومات : وهي عملية نقل المعلومات وتبادلها ، لتتوحد المفاهيم، فلاتصال الفعال، اتصال ذو اتجاهين يتيح للعاملين فرصة ابداء الرأي ، وتبادل الافكار ، و الآراء و المعلومات ، (المزلم ، 2019 ، 41) .

ت	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمتغير		مدى وضوح العبارة		ملاحظات المحكم
		ينتمي	لا ينتمي	واضح	غير واضح	
1	تحرص المديرية على توفير المعلومات اللازمة للضباط لأداء اعمالهم اولاً بأول .					
2	بعض المعلومات ذات خصوصية و لا يجري اطلاق الجميع عليها .					
3	تسعى المديرية لإتاحة المعلومات للضباط لتنمية التزامهم الذاتي و لتشعرهم بثقة الادارة العليا بهم .					
4	توفر المديرية المعلومات للضباط لتزيد استعدادهم على تحمل مسؤوليات إضافية .					
5	تستخدم المديرية وسائل متنوعة ومرنة في إيصال المعلومات للعاملين فيها .					

البعد الثاني: التحفيز : هي مجموعة العوامل و المؤثرات الخارجية التي تثير العاملين و تدفعهم لأداء الاعمال الموكلة اليهم على اتم وجه ، عن طريق اشباع حاجاتهم و رغباتهم المادية والمعنوية (الدغمي ، 2019 ، 21) .

ملاحظات المحكم	مدى وضوح العبارة		مدى انتماء الفقرة للمتغير		الفقرات	ت
	واضح	غير واضح	لا ينتمي	ينتمي		
					تضع المديرية معايير عالية للأداء لصنع المنافسة بين الضباط .	6
					تسعى المديرية على حصول الضباط على امتيازات وظيفية ذات ارتباط بمستوى الاداء.	7
					يؤدي تحفيز العاملين إلى شعورهم بروح العدالة داخل المنظمة .	8
					يمكن التحفيز المؤسسة الامنية من تحقيق أهدافها المنشودة .	9
					يرفع التحفيز الضباط للعمل في المديرية و رفع روح الولاء و الانتماء لديهم .	10

البعد الثالث : فرق العمل : هي مجموعة من العاملين ، يعملون معاً ، لأجل تحقيق أهداف محددة ومشاركة ، و يعتمد نجاحها في قدرتها بالإسهام في تحقيق غايات النظام و أهدافه ، فالجماعة الناضجة هي التي يسود بين أفرادها علاقات قبول ، وثقة متبادلة . (المزلم ، 2019 ، 41)

ملاحظات المحكم	مدى وضوح العبارة		مدى انتماء الفقرة للمتغير		الفقرات	ت
	واضح	غير واضح	لا ينتمي	ينتمي		

					11	تسهم فرق العمل في رفع القدرات الابتكارية .
					12	توثق فرق العمل علاقات العاملين و تدعمها .
					13	تعتمد المديرية على اسلوب فرق العمل في انجاز الأعمال .
					14	تتخذ القرارات بصورة جماعية.
					15	يوجد صراعات بين فرق العمل الخاصة بكل قسم والقسم الاخر في المديرية .

البعد الرابع : تفويض السلطة : و تعني نقل المدير الاداري جزء من صلاحياته والتخلي عنها الى العاملين ، و يتخلى عنها المدير ليعطي أحد العاملين ممارسة بعض من المهام التي يشغلها ، ويكون للمفوض التصرف بحرية لاتخاذ القرار دون اللجوء للمدير ، (الحميدي، 2017 ، 12) .

ملاحظات المحكم	مدى وضوح العبارة		مدى انتماء الفقرة للمتغير		الفقرات	ت
	واضح	غير واضح	لا ينتمي	ينتمي		
					يسمح مديري المباشر بطرح ارائي بشأن العمل المفوض الي .	16
					انجز المهمات التي اكلف بها بحرية واستقلالية عالية .	17
					يستطيع المدير ان يسحب السلطات المخولة لمرووسيه ان اساؤوا استخدامها .	18
					لا يمارس الامرين الصلاحيات المفوضة الي خلال فترة التفويض.	19
					يقوم مديري المباشر بمتابعة ادائي	20

					وتقديم المشورة و الدعم في المهام المفوضة لي باستمرار .
--	--	--	--	--	--

البعد الخامس : التدريب : تعني الجهود الادارية أو التنظيمية التي تهدف الى تحسين قدرة الانسان على أداء عمل معين أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل بها (قسايمة، 2019، 15)

ملاحظات المحكم	مدى وضوح العبارة		مدى انتماء الفقرة للمتغير		الفقرات	ت
	واضح	غير واضح	لا ينتمي	ينتمي		
					يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في المديرية من خلال خطة برنامج معدة مسبقاً .	21
					يخضع كل ضابط في اقسام وشعب المديرية لبرنامج تدريبي متخصص وفقاً لاحتياجاتهم الفعلية .	22
					خضع الضباط في المناصب الادارية الى برامج تدريبية تؤهلهم الى ادارة المنصب بكفاءة .	23
					تساعد عمليات التدريب على الاستقرار النفسي للضباط و توليد الثقة لديهم .	24
					لا تقوم المديرية بدراسة شاملة و دورية عن احتياجاتها من البرامج التدريبية قبل تصميمها او اختيارها وتنفيذها .	25

ثانياً : خفة الحركة الاستراتيجية : هي قدرة المنظمة على التنبؤ و العمل والاستجابة بشكل استباقي لمعالجة نقاط الضعف الداخلية أو استثمار الفرص او تحديد التهديدات الخارجية التي قد تواجهها ، بمعنى ان خفة الحركة الاستراتيجية هي عامل محفز

للاستجابة السريعة و الفورية و العمل بسرعة مع اختيار الاستراتيجية المناسبة في مواجهة عدم التأكد , (Nkuda,2017 : 10) .

وسيتم اعتماد الابعاد الفرعية (الخمسة) الاتية لقياس متغير خفة الحركة الاستراتيجية .

البعد الاول : الحساسية الاستراتيجية : تمثل قدرة المنظمة على البحث عن المعلومات القابلة للتطبيق واستيعاب وفهم و توضيح هذه المعلومات من خلال تكيفها مع بيئة المنظمة ، وتفسير هذه المعلومات وتحليلها بالشكل الذي يمكن من خلاله معالجة التحديات التي تواجهها المنظمة ، أي بعبارة اخرى ان زيادة المعرفة تؤدي الى اتخاذ طرق و اساليب متنوعة من اجل معالجة تحديات العمل، (Mavengere, 2013: 16) .

ت	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمتغير		مدى وضوح العبارة		ملاحظات المحكم
		ينتمي	لا ينتمي	واضح	غير واضح	
26	تمتلك المديرية القدرة على توقع الازمات الأمنية قبل وقوعها .					
27	تهتم المديرية بالدراسات المستقبلية تحسباً من الازمات المتوقعة .					
28	تستفيد المنظمة من تجاربها السابقة لتجنب الاخطاء .					
29	تركز المديرية على التحسين المستمر لأدائها .					
30	تركز المديرية على اهمية وجود مرونة للتكيف مع الظروف الخارجية .					

البعد الثاني : المقدرات الجوهرية : هي " الخبرات و التعلم التنظيمي المتراكم في المنظمة ، و الذي ينتج عن المعارف و المهارات المطلوبة لإنجاز الاعمال و التي تؤدي الى احترافية فعلية في اداء انشطتها " ، (اسماعيل، 2018 : 18) .

ت	الفقرات	مدى انتماء الفقرة للمتغير		مدى وضوح العبارة		ملاحظات المحكم
		ينتمي	لا ينتمي	واضح	غير واضح	

	واضح		ينتمي		
31					يتوفر لدى المديرية الدراية الكافية بالمهارات والخبرات التي يمتلكها العاملون فيها .
32					تمتلك المديرية مهارات خاصة بأداء اعمالها مما يشكل نقاط القوة لديها .
33					تحرص المديرية على ابقاء كفاءات و خبرات العاملون فيها على اعلى مستوياتها .
34					تمتلك المديرية الاساليب الحديثة و المتطورة في ادارة انشطتها .
35					لدى المديرية معرفة كافية بالمهارات المطلوب توفرها لدى العاملين فيها، لاستتباب الامن بالمحافظة.

البعد الثالث : وضوح الرؤية : هي عبارة عن الطموح و الاتجاه المستقبلي الذي تعمل المنظمة على محاولة بناءه ، اعتماداً على ما تملكه من قدرة على معرفة ظروفها الداخلية ومحاولة استبصار الظروف الخارجية ، (هنية ، 2016 ، 18) .

ملاحظات المحكم	مدى وضوح العبارة		مدى انتماء الفقرة للمتغير		الفقرات	ت
	واضح	غير واضح	لا ينتمي	ينتمي		
					لدى الادارة العليا في المديرية ادراك واضح لمهمتها للفترة الاستراتيجية القادمة .	36
					تحدد رؤية المنظمة ما الذي تريد تحقيقه على المدى البعيد .	37
					قرارات المديرية مستمدة من وضوح رؤيتها المستقبلية .	38
					وضوح رؤية المديرية هو ما يوجه	39

					سلوك العاملين فيها .
					40 يتم ترجمة رؤية المديرية و اهدافها العامة بواقعية.

البعد الرابع : اختيار الاهداف الاستراتيجية : وهي الاهداف التي ترغب المنظمة الوصول اليها مستقبلاً ، وتخص المنظمة بأكملها ، (Kaufman, etal., 2003, 188)

ملاحظات المحكم	مدى وضوح العبارة		مدى انتماء الفرد للمتغير		الفقرات	ت
	واضح	غير واضح	لا ينتمي	ينتمي		
					تقوم الادارة العليا في المديرية بوضع اهداف محددة لها بدقة.	41
					تقوم المديرية بوضع الاهداف الاستراتيجية في ضوء رؤيتها ورسالتها.	42
					تتوائم الاهداف الاستراتيجية مع الفرص المتاحة .	43
					تتصف أهداف المديرية بأنها قابلة للتحقق .	44
					تحدد المديرية اطاراً زمنياً لتحقيق أهدافها بشكل مسبق.	45

البعد الخامس : المسؤولية المشتركة : هي تلك المسؤولية التي تتعامل بها المنظمة مع الاعتراف بان كل عضو من أعضاء الفريق هو المسؤول ، أي المسؤولية عن جهود الفريق بأكمله ، فهي تتعامل مع اتفاق بين شخصين أو اكثر لتحمل جزء من الالتزامات ، (الفروخ ، 2014 ، 46) .

ملاحظات المحكم	مدى وضوح العبارة		مدى انتماء الفرد للمتغير		الفقرات	ت
	واضح	غير واضح	لا ينتمي	ينتمي		

					تأخذ الإدارة العليا في المديرية بآراء العاملين المقترحة عند اجراء عملية التخطيط.	46
					تدرس المديرية الاخطاء لمعالجتها بهدف تحويلها الى فرص للتحسين.	47
					توجه المديرية فرق العمل لديها لتبادل الافكار حول تطوير مستوى الاداء الامني لها.	48
					تشجع المديرية العاملين على مبدأ المسؤولية المشتركة وان الكل مسؤول عن النتائج النهائية.	49
					تتعامل المديرية مع كافة الاطراف باعتبارهم شركاء في المسؤولية عن تحقيق النتائج النهائية.	50

اسم المحكم :

اللقب العلمي :

الاختصاص العام :

الاختصاص الدقيق :

الجامعة :

الكلية :

التوقيع :

التاريخ :

ملحق (3)



جامعة كربلاء

كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

الدراسات العليا

الاستبانة

المتعلقة بمشروع الرسالة الموسومة

تأثير التمكين الإداري في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية

الباحث

طالب الدبلوم العالي المعادل للماجستير

فانز تركي عكيلي

جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد قسم
إدارة الاعمال – التخطيط الاستراتيجي الامني

المشرف

الاستاذ المساعد الدكتور

عادل عباس عبد حسين الجنابي

جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الاعمال

م / الاستبانة رسالة الدبلوم العالي - المعادل للماجستير

حضرة السادة المستجوبين المحترمين .

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .. تحية احترام و تقدير ...

نضع بين أيديكم الكريمة استمارة الاستبانة الخاصة برسالة الدبلوم العالي – المعادل للماجستير .

(تأثير التمكين الإداري في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية)

وهو جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي (المعادل للماجستير) في التخطيط الاستراتيجي الامني . ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية واسعة في ميدان عملكم ، ولكونكم الأقدر بسبب مواقعكم القيادية في مديريتكم . وقد وقع الاختيار على مديرية الاستخبارات ومكافحة الارهاب في واسط لكونكم الأقرب إلى موضوع البحث ودوره الفاعل و المؤثر في الميادين العلمية .

لذا يتوجه إليكم الباحث بالاستبانة المرافقة التي تضم مجموعة من الفقرات التي تنتمي إلى عدة أبعاد مؤشرة كمقاييس تستخدم لقياس متغيرات الدراسة أعلاه تمثل بحد ذاتها ما يدور حولك وأنت تؤدي واجباتك الوظيفية ، فإنه يهمننا أخذ رأيكم بفقراتها الذي نرجو أن يكون موضوعياً وحيادياً . كما نرجو التكرم بقراءة الملاحظات الآتية قبل البدء بالإجابة :-

- ❖ إجاباتكم سوف لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فلا داعي لذكر الاسم رجاءً .
- ❖ رأيك الموضوعي الدقيق هو المطلوب ، إذ ليس هناك إجابات صحيحة أو خاطئة .
- ❖ بعد قراءة كل سؤال ضع علامة (√) تحت إحدى البدائل الخمس التي تبين مدى إتفاقتك مع الفقرة المطروحة والتي تعبر عن وجهة نظرك .
- ❖ الباحث على استعداد للإجابة عن أي تساؤل أو استفسار قد يرغب المستجيب الأستيضاح عنه .
- ❖ أن رأيكم سيكون بمثابة مرشد ودليل ينير الطريق أمام الباحث ومحفزاً للتحدي والخروج بالشيء الجديد علمياً .
- ❖ وأخيرا يرجى الإجابة عن جميع فقرات الإستبانة لأن ترك فقرة دون أجابه يؤدي إلى عدم صلاحية الاستمارة وبالتالي إهمالها .

مع الشكر والتقدير لتعاونكم وشخصكم الكريم

الباحث

طالب الدبلوم العالي المعادل للماجستير

فانز تركي عكيلى

جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد قسم
إدارة الاعمال – التخطيط الاستراتيجي الامني

07706978310

07801339714

المشرف

الاستاذ المساعد الدكتور

عادل عباس عبد حسين الجنابي

جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الاعمال

الجزء الأول



معلومات عامة

خصائص الشخص المجيب

- 1- النوع الاجتماعي : ذكر أنثى
- 2- الفئات العمرية : 20-30 31-40 41-50 51- فأكثر
- 3- التحصيل العلمي : إعدادية دبلوم بكالوريوس
دبلوم عالي ماجستير دكتوراه
- 4- سنوات الخدمة الوظيفية : 5 سنوات فأقل 6-10 11-15
16-20 21-25 26-30 31- فأكثر
- 5- المنصب الوظيفي الحالي : مدير مديرية معاون مدير
مدير قسم مدير شعبة ضابط وحدة غيرها

الجزء الثاني

متغيرات الدراسة

ملاحظة : أشر أو احط الخيار الذي يلانمك في أدناه :

اولاً : التمكين الإداري : " هو عملية ممارسة ادارية تحفيزية يتم عن طريقها منح السلطة والمسؤولية للعاملين في المنظمة من دون الرجوع للرئيس المباشر ، و اعطاءهم الثقة ، و الصلاحيات ، و الحرية في التصرف في عملية اتخاذ القرارات ، بغية تطوير الاداء في مواجهة المشكلات " .
وسيتم اعتماد الابعاد الفرعية (الخمسة) الاتية لقياس متغير التمكين الإداري .

البعد الاول : الاتصالات و مشاركة المعلومات : وهي عملية نقل المعلومات وتبادلها ، لتتوحد المفاهيم، فالاتصال الفعال، اتصال ذو اتجاهين يتيح للعاملين فرصة ابداء الرأي ، وتبادل الافكار ، و الآراء و المعلومات .

ت	الفقرات	اتفق بقوة	اتفق	محايد	لا اتفق بقوة	لا اتفق
1	تحرص المديرية على توفير المعلومات اللازمة للضباط اولاً بأول لأداء اعمالهم بدقة .					
2	تعيق امنية المعلومات مشاركتها وتداولها بين العاملين في المديرية .					
3	تسعى المديرية لإتاحة المعلومات للضباط لتشعرهم بثقة الادارة العليا بهم .					
4	توفر المديرية المعلومات للضباط لتعزيز استعدادهم على تحمل مسؤوليات إضافية .					
5	تستخدم المديرية وسائل متنوعة ومرنة في إيصال المعلومات للعاملين فيها .					

البعد الثاني: التحفيز : هي مجموعة العوامل و المؤثرات الخارجية التي تثير العاملين و تدفعهم لأداء الاعمال الموكلة اليهم على اتم وجه ، عن طريق اشباع حاجاتهم و رغباتهم المادية والمعنوية .

ت	الفقرات	اتفق بقوة	اتفق	محايد	لا اتفق بقوة	لا اتفق
---	---------	-----------	------	-------	--------------	---------

					تضع المديرية معايير عالية للأداء لصنع المنافسة بين الضباط .	6
					تسعى المديرية على حصول الضباط على امتيازات وظيفية ذات ارتباط بمستوى الاداء.	7
					تعتمد المديرية التحفيز على اساس الكفاءة في العمل لتحقيق مبدأ العدالة.	8
					يساهم التحفيز في سرعة انجاز الاعمال و تحقيق الأهداف المنشودة .	9
					تكون الحوافز المادية ذات اثر اكبر من الحوافز المعنوية على تشجيع الضباط للأبداع و الابتكار في اعمالهم .	10

البعد الثالث : فرق العمل : هي مجموعة من العاملين ، يعملون معاً، لأجل تحقيق أهداف محددة ومشاركة ، و يعتمد نجاحها في قدرتها بالإسهام في تحقيق غايات النظام و أهدافه، فالجماعة الناضجة هي التي يسود بين أفرادها علاقات قبول ، وثقة متبادلة .

ت	الفقرات	اتفق بقوة	اتفق	محايد	لا اتفق بقوة	لا اتفق
11	تعتمد المديرية على اسلوب فرق العمل في انجاز الأعمال .					
12	توثق فرق العمل في المديرية علاقات العاملين و تدعمها .					
13	تسهم فرق العمل في المديرية على رفع القدرات الابتكارية للعاملين .					
14	تهتم المديرية بالقرارات الصادرة من قبل فرق العمل .					
15	تؤثر الصراعات بين فرق العمل الخاصة بكل قسم من اقسام المديرية					

البعد الرابع : تفويض السلطة : و تعني نقل المدير الاداري جزء من صلاحياته والتخلي عنها الى العاملين ، و يتخلى عنها المدير ليعطي أحد العاملين ممارسة بعض من المهام التي يشغلها ، ويكون للمفوض التصرف بحرية لاتخاذ القرار دون اللجوء للمدير .

ت	الفقرات	اتفق بقوة	اتفق	محايد	لا اتفق بقوة	لا اتفق
16	يسمح مديري المباشر بطرح ارائي بشأن العمل المفوض الي .					
17	انجز المهمات التي اكلف بها بحرية واستقلالية عالية .					
18	يقوم المدير بسحب السلطات المخولة لمرووسيه ان اساووا استخدامها .					
19	لا يتدخل الامرين بالصلاحيات المفوضة الي خلال فترة التفويض.					
20	يقوم مديري المباشر بمتابعة ادائي وتقديم المشورة و الدعم في المهام المفوضة لي باستمرار .					

البعد الخامس : التدريب : تعني الجهود الادارية أو التنظيمية التي تهدف الى تحسين قدرة الانسان على أداء عمل معين أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل بها .

ت	الفقرات	اتفق بقوة	اتفق	محايد	لا اتفق بقوة	لا اتفق
21	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في المديرية من خلال خطة برنامج معدة مسبقاً .					
22	يخضع كل ضابط في اقسام وشعب					

					المديرية لبرنامج تدريبي متخصص وفقاً لاحتياجاتهم الفعلية .
					23 يخضع الضباط في المناصب الادارية الى برامج تدريبية تؤهلهم الى ادارة المنصب بكفاءة .
					24 تعتمد المديرية برامج منتظمة في توجيه الضباط الجدد.
					25 تقوم المديرية بدراسة شاملة و دورية عن احتياجاتها من البرامج التدريبية قبل تصميمها او اختيارها وتنفيذها .

ثانياً : خفة الحركة الاستراتيجية : هي قدرة المنظمة على التنبؤ و العمل والاستجابة بشكل استباقي لمعالجة نقاط الضعف الداخلية أو استثمار الفرص او تحديد التهديدات الخارجية التي قد تواجهها ، بمعنى ان خفة الحركة الاستراتيجية هي عامل محفز للاستجابة السريعة و الفورية و العمل بسرعة مع اختيار الاستراتيجية المناسبة في مواجهة عدم التأكد .

وسيتم اعتماد الابعاد الفرعية (الخمسة) الاتية لقياس متغير خفة الحركة الاستراتيجية .

البعد الاول : الحساسية الاستراتيجية : تمثل قدرة المنظمة على البحث عن المعلومات القابلة للتطبيق واستيعاب وفهم و توضيح هذه المعلومات من خلال تكيفها مع بيئة المنظمة ، وتفسير هذه المعلومات وتحليلها بالشكل الذي يمكن من خلاله معالجة التحديات التي تواجهها المنظمة ، أي بعبارة اخرى ان زيادة المعرفة تؤدي الى اتخاذ طرق و اساليب متنوعة من اجل معالجة تحديات العمل.

ت	الفقرات	اتفق بقوة	اتفق	محايد	لا اتفق بقوة	لا اتفق
26	تمتلك المديرية القدرة على توقع الازمات الأمنية قبل وقوعها .					
27	تهتم المديرية بالدراسات المستقبلية تحسباً من الازمات المتوقعة .					

				تستفيد المديرية من تجاربها السابقة لتجنب الاخطاء .	28
				تتميز المديرية بسرعتها على اكتشاف التغيرات الحاصلة في أنشطة المجاميع الارهابية وعناصر الجريمة المنظمة .	29
				لدى المديرية القدرة على التكيف مع المتغيرات الخارجية وادارة الازمات الطارئة .	30

البعد الثاني : المقدرات الجوهرية : هي " الخبرات و التعلم التنظيمي المتراكم في المنظمة ، و الذي ينتج عن المعارف و المهارات المطلوبة لإنجاز الاعمال و التي تؤدي الى احترافية فعلية في اداء انشطتها " .

ت	الفقرات	اتفق بقوة	اتفق	محايد	لا اتفق بقوة	لا اتفق
31	يتوفر لدى المديرية الدراية الكافية بالمهارات والخبرات التي يمتلكها العاملون فيها .					
32	تمتلك المديرية المهارات اللازمة لأداء اعمالها .					
33	تحرص المديرية على ابقاء كفاءات و خبرات العاملين فيها على اعلى مستوياتها .					
34	تمتلك المديرية الاساليب الحديثة و المتطورة في ادارة انشطتها .					
35	تسعى المديرية على تنمية المهارات المطلوبة لدى العاملين فيها، لاستتباب الامن في المحافظة.					

البعد الثالث : وضوح الرؤية : هي عبارة عن الطموح و الاتجاه المستقبلي الذي تعمل المنظمة على محاولة بناءه ، اعتماداً على ما تملكه من قدرة على معرفة ظروفها الداخلية ومحاولة استبصار الظروف الخارجية .

ت	الفقرات	اتفق بقوة	اتفق	محايد	لا اتفق بقوة	لا اتفق
36	لدى المديرية ادراك واضح لمهمتها للفترة الاستراتيجية القادمة .					
37	يوجد لدى العاملين في المديرية مستوى عالٍ من الاتفاق حول المبادئ التي توجه السلوك في تنفيذ عملياتها.					
38	قرارات المديرية مستمدة من وضوح رؤيتها المستقبلية .					
39	وضوح رؤية المديرية هو ما يوجه سلوك العاملين فيها .					
40	يتم ترجمة رؤية المديرية و اهدافها العامة بواقعية.					

البعد الرابع : اختيار الاهداف الاستراتيجية : هي الاهداف التي ترغب المنظمة الوصول اليها مستقبلاً ، وتخص المنظمة بأكملها .

ت	الفقرات	اتفق بقوة	اتفق	محايد	لا اتفق بقوة	لا اتفق
41	تقوم المديرية بوضع اهداف مستقبلية محددة لها بدقة.					
42	تقوم المديرية بوضع الاهداف الاستراتيجية في ضوء رؤيتها ورسالتها.					
43	تتلائم الاهداف الاستراتيجية للمديرية مع ما متاح من فرص مستقبلية .					
44	تتصف أهداف المديرية بأنها قابلة للتحقيق .					

					45	تحدد المديرية اطاراً زمنياً لتحقيق أهدافها بشكل مسبق.
--	--	--	--	--	----	---

البعد الخامس : المسؤولية المشتركة : هي تلك المسؤولية التي تتعامل بها المنظمة مع الاعتراف بان كل عضو من أعضاء الفريق هو المسؤول ، أي المسؤولية عن جهود الفريق بأكمله ، فهي تتعامل مع اتفاق بين شخصين أو اكثر لتحمل جزء من الالتزامات .

ت	الفقرات	اتفق بقوة	اتفق	محايد	لا اتفق بقوة	لا اتفق
46	تهتم المديرية بأراء الضباط و الاخذ بمقترحاتهم عند وضع الخطط .					
47	تدرس المديرية الاخطاء لمعالجتها بهدف تحويلها الى فرص .					
48	تشجع المديرية اقسامها لتبادل الافكار لتطوير مستوى ادائها.					
49	تشجع المديرية العاملين على مبدأ المسؤولية المشتركة و الجميع مسؤول عن النتائج النهائية.					
50	تتعامل المديرية مع كافة الاطراف بوصفهم شركاء في المسؤولية عن تحقيق النتائج النهائية.					

Abstract

The study seeks to test the impact of administrative empowerment in achieving strategic agility, as the main problem of the study revolves around the intellectual debate of researchers and performance problems in the Directorate of intelligence and counter-terrorism in Wasit, which translated a set of questions based on the researcher's perception, the most important of which was : what is the impact of administrative empowerment in In order to reach the objectives of the study, a hypothesis was designed that explains the nature of the relationship between administrative empowerment in its five dimensions (communication and information sharing , motivation , task forces , delegation of authority , And training) and strategic agility in its five dimensions: (strategic sensitivity , intrinsic capabilities , clarity of vision , choice of strategic objectives , A set of hypotheses has been built to know the nature and direction of the relationship between administrative empowerment and strategic agility, and the resolution has been relied on as a key tool for collecting data from the study sample (Directorate of intelligence and counter-terrorism in Wasit governorate) as the study community, which is the same as the study sample of all officers working in (Equation Modeling) to measure impact relationships, these methods have been used by the statistical program (SPSS, V.23, Microsoft Excel 2010, AMOS v.23). The study came up with a set of conclusions, the most important of which is the high level of study variables (administrative empowerment and strategic agility) in the Directorate sample study. And there is a correlation and influence relationship between management empowerment and strategic agility in general, as well as a correlation and influence in the sub-dimensions between the dimensions of management empowerment and strategic agility and its axes.

The study resulted from a series of recommendations , the most important of which was that the Directorate sample study should increase attention to the variables of the study by educating its personnel, especially officers, with all matters related to the variables of the study (administrative empowerment and strategic agility) and the nature of the reality of these variables and their dimensions in the Directorate sample study, and this can be achieved through a number of mechanisms, the most important of which is the holding of seminars and workshops to open the room for dialogue and to indicate the most important obstacles affecting these variables and their dimensions while hosting the competent and relevant

Keywords: administrative empowerment, strategic agility.

*The Republic of Iraq
Ministry of Higher Education and
Scientific Research
Karbala University/ College of
Administration and Economic
Business Administration Department
Higher studies*



The Effect of Administrative Empowerment in Achieving Strategic Agility

**An analytical survey of the opinions of leaders working in the
Directorate of Intelligence and Counter-Terrorism in Wasit
Governorate**

*A letter presented to the Council of the College of Administration and Economics /
University of Karbala*

By

Faez Turki Ogaili

Supervisor

asst. prof.Dr

Adel Abbas Abd Hussein Al-Janabi

1443 AH

2021 AD