

UKJAES

University of Kirkuk Journal
For Administrative
and Economic Science

ISSN:2222-2995 E-ISSN:3079-3521

University of Kirkuk Journal For
Administrative and Economic Science



Abdullah Haider Taha. The Role of Psychological Empowerment in Achieving Organizational Ambidexterity: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Medical Staff at Fallujah Teaching Hospital. *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* (2025) 15 (4) Part (2):50-61.

The Role of Psychological Empowerment in Achieving Organizational Ambidexterity: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Medical Staff at Fallujah Teaching Hospital

Haider Taha Abdullah ¹

¹ University of Anbar - College of Administration and Economics, Anbar, Iraq

Haider.taha@uoanbar.edu.iq ¹

Abstract: The current Research aims to identify the level of relationship and influence of psychological empowerment, with its dimensions (meaning, competence, independence, and influence), on organizational Ambidexterity, with its dimensions (searching for new opportunities and optimal exploitation of opportunities), and to demonstrate the relationship between them. The study sample consisted of (42) individuals from the medical staff working at Fallujah Teaching Hospital. The study used a questionnaire to obtain information, consisting of 30 paragraphs. The descriptive analytical approach was used, using the statistical program (SPSS) to arrive at the results. The study reached a set of conclusions, the most important of which is the existence of a statistically significant relationship between psychological empowerment, with its dimensions, and organizational Ambidexterity. The study also recommended the need to pay greater attention to psychological empowerment at Fallujah Teaching Hospital to achieve the desired level of ambition, thus contributing to enhancing organizational Ambidexterity.

Keywords: Psychological Empowerment, Organizational Ambidexterity, Fallujah Teaching Hospital.

دور التمكين النفسي في تحقيق البراعة التنظيمية بحث تحليلي لآراء عينة من الكوادر الطبية في مستشفى الفلوجة التعليمي

م. حيدر طه عبدالله ^١

^١ جامعة الانبار - كلية الإدارة والاقتصاد، الانبار، العراق

المستخلص: يهدف البحث الحالي التعرف على مستوى العلاقة والتأثير للتمكين النفسي بأبعاده (المعنى، الكفاءة، الاستقلالية، التأثير)، في البراعة التنظيمية بأبعادها (البحث عن الفرص الجديدة، الاستغلال الأمثل للفرص)، وبيان العلاقة بينهما، حيث تكونت عينة الدراسة من (٤٢) فرداً من الكوادر الطبية العاملة في مستشفى الفلوجة التعليمي، واستعمل البحث الاستبانة للحصول على المعلومات حيث تكونت من ٣٠ فقرة. واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي (SPSS) للوصول الى النتائج، وقد توصل البحث الى مجموعة من

الاستنتاجات أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي بأبعاده والبراعة التنظيمية، كما أوصت الدراسة بضرورة إيلاء الاهتمام الأكبر للتمكين النفسي في مستشفى الفلوجة التعليمي كي يصل الى مستوى الطموح، وبما يسهم في تعزيز البراعة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: التمكين النفسي، البراعة التنظيمية، مستشفى الفلوجة التعليمي.

Corresponding Author: E-mail: Haider.taha@uoanbar.edu.iq

المقدمة

تشهد المنظمات تحديات كبيرة في الوقت الحاضر في ظل التغيرات السريعة في البيئة الحالية وبروز ظاهرة العولمة وزيادة حدة المنافسة، لذا أصبحت المنظمات تفكر في اتباع طرق علمية حديثة في إدارة المنظمات بعيداً عن الطرق التقليدية من أجل البقاء والنمو والربحية وتحقيق الميزة التنافسية، ومن هذه الطرق هو الاهتمام بالموارد البشري باعتباره الركيزة الأساسية لبناء المنظمات، وخلق جو ملائم لذلك المورد الهام من خلال توفير مناخ يسوده الاطمئنان والثقة في العمل، وهنا يبرز دور التمكين النفسي في ذلك المجال، فهو حالة ذهنية داخلية توفر للفرد الثقة بالنفس والقناعة بقدراته والتي تساعد في اتخاذ القرارات وإنجاز أعماله وتحقيق النتائج المرجوة، وتبرز مظاهره في الكفاءة والفاعلية، وإنجاز المهام، والتأثير في العمل كذلك الشعور بقيمة ومعنى ذلك العمل، والتغلب على مشاعر اليأس والإحباط .

كما تسعى المنظمات الى تحسين نفسها باستمرار ، اي انها بحاجة الى ان تكون منظمات بارعة تعمل على البحث عن الفرص الجديدة وتستغل الفرص التي تتاح لديها ، من أجل التغلب على التحديات التي تواجه المنظمة وتكيفها مع التغيرات التي تحدث وتحقيق موقع سوقي وميزة تنافسية قوية ، ولأهمية موضوعي التمكين النفسي والبراعة التنظيمية جاء اختيار الباحث لهما بهدف الكشف عن دور التمكين النفسي في البراعة التنظيمية لدى الكوادر الطبية العاملة في مستشفى الفلوجة العام ، حيث تكون البحث من اربع محاور ،الاول لمنجية البحث والدراسات السابقة ،والمحور الثاني يتضمن الاطار النظري للبحث، والمحور الثالث لتحليل وتفسير نتائج البحث، وأخيرا المحور الرابع للاستنتاجات والتوصيات.

المحور الاول: منهجية البحث والدراسات السابقة

أولاً: منهجية البحث

١- مشكلة البحث

لا تزال المنظمات العامة العراقية يخيم عليها التنظيم البيروقراطي في اداراتها، وتمسك الادارات فيها بالسلطة الرسمية، وانسابية القرارات من الاعلى الى الادنى ، ولا تتيح الفرصة للمستويات الدنيا الحرية والاستقلالية الكافية التي تمكنهم من الانجاز والابداع في اعمالهم، فاصبح العاملون فيها ينتابهم شعور القلق والخوف من قدرتهم على اتخاذ القرارات وممارسة اعمالهم بحرية، فالمنظمات الصحية لا يقل شأنها عن باقي المنظمات العامة في العراق، فهي تواجه تحديات كبيرة ناتجة عن التزايد المستمر في الاحتياجات الصحية، ونفشي الامراض والاوبئة، وبروز ظاهرة الفساد الاداري وهجرة الكوادر الطبية الكفاءة، الامر الذي يجعلها بحاجة الى تجديد وتحسين نفسها باستمرار لتكون منظمات بارعة قادرة على مواجهة لتحديات التي تواجهها، ومن هذا المنطلق تبلورت مشكلة البحث الاساسية من خلال تساؤل أساسي وهو (هل للتمكين النفسي دور أساسي وحاسم في زيادة فرص تحقيق البراعة التنظيمية) ويتفرع هذا التساؤل الى تساؤلات فرعية وهي :

- أ- ماهي التحديات التي تواجه تبني المنظمة للتمكين النفسي كآلية حاسمة وفاعلة في تحقيق البراعة التنظيمية؟
- ب- هل هناك علاقة ارتباط بين تبني المنظمة للتمكين النفسي وبين تحقيقها للبراعة التنظيمية؟
- ت- هل يؤثر تبني المنظمة للتمكين النفسي على براعتها التنظيمية؟

٢- اهداف البحث

تتجلى اهداف البحث بالنقاط الآتية: -

- أ- التعرف على مدى وجود التمكين النفسي لدى العاملين في مستشفى الفلوجة العام.
- ب- التعرف على مستويات البراعة التنظيمية في مستشفى الفلوجة التعليمي حسب وجهه نظر افراد العينة المبحوثة.
- ت- معرفة علاقة الارتباط والتأثير بين التمكين النفسي والبراعة التنظيمية حسب اجابات العينة المبحوثة.
- ث- اقتراح مجموعة من التوصيات التي تدعم التمكين النفسي لدى العاملين في مستشفى الفلوجة التعليمي.

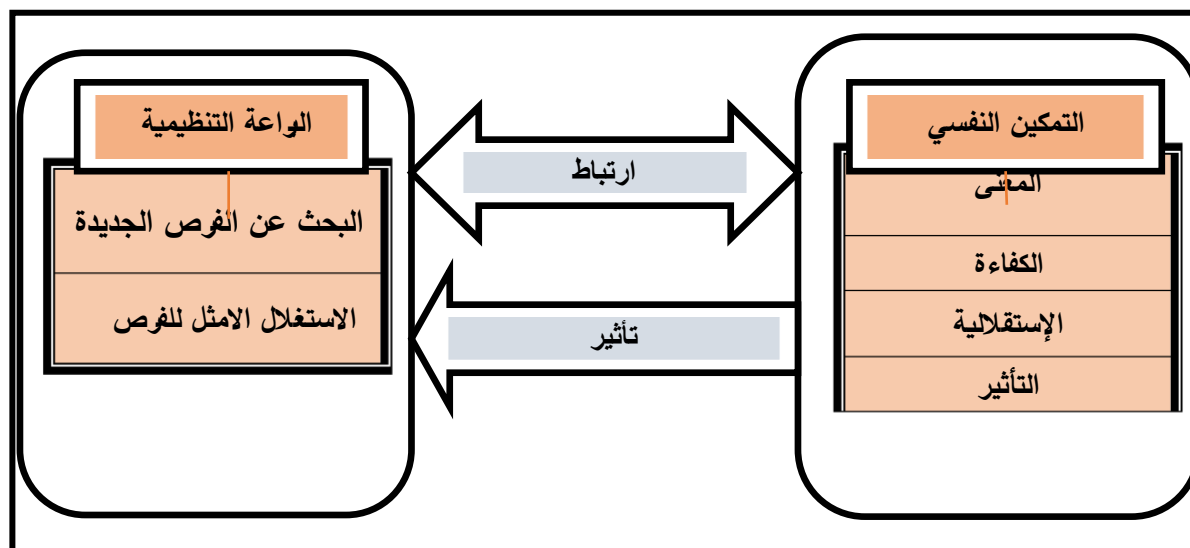
٣- اهمية البحث

تكمن اهمية البحث في جانبين هما:

- أ- الجانب النظري: تكمن اهمية البحث في هذا الجانب هو دراسة متغيري (التمكين النفسي والبراعة التنظيمية) كمفاهيم ادارية حديثة نسبياً، حيث تعتبر من اولى الدراسات التي تناولت هذين المتغيرين معاً في المجال الصحي في البيئة العراقية .
- ب- الجانب العملي: وتكمن في النتائج التي ستظهرها الدراسة وتوصياتها، ومدى وجود عنصر التمكين النفسي في المؤسسات الصحية العراقية، ومدى القدرة على تفعيل التمكين النفسي في تحقيق البراعة التنظيمية في تلك المؤسسات .

٤- مخطط البحث الفرضي

تم تصميم المخطط الفرضي للبحث لبيان علاقة الارتباط والتأثير بين المتغير المؤثر وهو التمكين النفسي بأبعاده (المعنى، الكفاءة، الاستقلالية، التأثير) والمتغير المستجيب وهو البراعة التنظيمية والذي تمثل بـ (البحث عن الفرص الجديدة، الاستغلال الأمثل للفرص) والشكل التالي يوضح هذه العلاقة.



الشكل (١): مخطط البحث الفرضي

٥- فرضيات البحث

- أ. الفرضية الرئيسية الأولى: التي نصت على (توجد علاقة ارتباط معنوية بين التمكين النفسي بأبعاده منفردة ومجموعة والبراعة التنظيمية) وينبثق منها أربع فرضيات فرعية وكالاتي:-
- (١) توجد علاقة ارتباط معنوية بين المعنى والبراعة التنظيمية.
 - (٢) توجد علاقة ارتباط معنوية بين الكفاءة والبراعة التنظيمية.
 - (٣) توجد علاقة ارتباط معنوية بين الاستقلالية والبراعة التنظيمية.
 - (٤) توجد علاقة ارتباط معنوية بين التأثير والبراعة التنظيمية.
- ب. الفرضية الرئيسية الثانية: التي نصت (يوجد تأثير معنوي للتمكين النفسي بأبعاده منفردة ومجموعة في البراعة التنظيمية) وينبثق منها خمس فرضيات فرعية وكالاتي:-
- (١) يوجد تأثير معنوي للمعنى في البراعة التنظيمية.
 - (٢) يوجد تأثير معنوي للكفاءة في البراعة التنظيمية.
 - (٣) يوجد تأثير معنوي للاستقلالية في البراعة التنظيمية.
 - (٤) يوجد تأثير معنوي للتأثير في البراعة التنظيمية.

٦- أداة البحث

تعد الاستبانة مصدراً مهماً لجمع البيانات من عينة البحث، والتي تم تصميمها بالاعتماد على المقاييس الجاهزة ذات العلاقة بموضوع البحث، حيث تم تكيفها مع البحث الحالي. وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي لقياس ابعاد متغيرات البحث، وقد تتكون الاستبانة من ثلاثة اقسام كما يوضحها الجدول رقم (١).

الجدول (١): توزيع فقرات الاستبانة على أبعادها مع ذكر المصادر

| ت | المتغيرات الرئيسية | الابعاد الفرعية | فقرات المقياس | اعتماد المقياس |
|---|--------------------|---|-----------------|--|
| ١ | المعلومات الشخصية | الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي | من اعداد الباحث | |
| ٢ | التمكين النفسي | المعنى | ٥-١ | Spreitzer,1995:1445 |
| | | الكفاءة | ١٠-٦ | |
| | | الاستقلالية | ١٥-١١ | |
| | | التأثير | ٢٠-١٦ | |
| ٣ | البراعة التنظيمية | البحث عن الفرص الجديدة | ٢٥-٢١ | Lubatkin,et.al,2006:648 Akdogan,et.al,2009:22 |
| | | الاستغلال الأمثل للفرص | ٣٠-٢٦ | He & Wong, 2004: 481 Yigit,2013:13 |

٧- مجتمع البحث وعينته

يتكون مجتمع البحث من الكادر الطبي والاداري في مستشفى الفلوجة التعليمي، لذا اختيرت عينه عشوائية من ذلك الكادر، اذ تم توزيع (٤٨) استبانة تم استرجاع (٤٢) صالحة منها حيث كانت نسبتها ٨٨٪.

٨- الاساليب الاحصائية المستخدمة

لتحقيق اهداف البحث واختبار فرضياته تم الاستعانة بالبرنامج الاحصائي spss حيث استخدمت مجموعة من الاساليب الاحصائية منها (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط Person، اختبار F)

ثانياً: الدراسات السابقة

١- الدراسات المتعلقة بمتغير التمكين النفسي

أ- دراسة أميدي ٢٠١٣ "اثر التمكين النفسي في الاغتراب الوظيفي - دراسة استطلاعية لأراء رؤساء الاقسام العلمية في جامعة دهوك"، هدفت الدراسة الى الكشف عن دور التمكين النفسي في الاغتراب الوظيفي في جامعة دهوك، حيث بلغ عدد افراد العينة من (٤٧) فرداً من رؤساء الاقسام العلمية في الجامعة المذكورة، وتم الاعتماد على بعض الوسائل الاحصائية لاختبار فرضيات البحث، حيث توصلت الدراسة وجود مستويات مناسبة من التمكين النفسي لدى العينة المبحوثة، كذلك وجود علاقة ارتباط وتأثير سالبة بين التمكين النفسي والاغتراب الوظيفي.

ب- دراسة O'Brien 2010 "البنية الهيكلية، التمكين النفسي والاحترق لدى الممرضات العاملات في مركز ديليسس"

STRUCTURAL EMPOWERMENT, PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT AND BURNOUT IN REGISTERED STAFF NURSES WORKING IN OUTPATIENT DIALYSIS CENTERS

يهدف هذا البحث الى معرفة العلاقات بين التمكين الهيكلي، التمكين النفسي والاحترق لدى عينة من الممرضات العاملات في وحدات غسيل الكلى في امريكا. حيث تكونت عينة البحث من ٢٣٣ ممرضة ممن تتراوح أعمارهم بين ٢٤ و ٦٨، حيث تم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة بالإضافة الى المقابلات والاختبارات الشخصية، وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الهيكلي والتمكين النفسي، بالإضافة إلى ذلك لم يكن التمكين النفسي مؤشراً مستقلاً للإرهاق ولم يتوسط العلاقة بين التمكين الهيكلي والاحترق.

٢- الدراسات المتعلقة بمتغير البراعة التنظيمية

أ- دراسة البغدادي والجبوري ٢٠١٣ "اثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية -دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات (زين و اسياسيل) في العراق" هدفت الدراسة الى التعرف على مدى ممارسة شركتي زين واسياسيل البراعة التنظيمية والمرونة الاستراتيجية ومدى تأثير احدهما على الاخر، حيث طبقت الدراسة على عينة مكونة من (٧٢) مديراً في شركتي زين واسياسيل موزعين في مستويات إدارية مختلفة، واستخدمت اداة الاستبيان في جمع البيانات من عينة الدراسة، ثم تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي spss، وقد توصلت الدراسة الى وجود اثر معنوي للبراعة التنظيمية في المرونة الاستراتيجية.

ب- دراسة Lubatkin,et.al 2006 "البراعة التنظيمية والأداء في الشركات الصغيرة الى المتوسطة الحجم: الدور المحوري لفريق الإدارة العليا في التكامل السلوكي"

Ambidexterity and Performance in Small- to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration

تركز هذه الدراسة على الدور المحوري الذي يلعبه فريق الإدارة العليا (TMT) في الدمج السلوكي ومدى تأثيره بالأداء، بالإضافة الى التعرف على مدى وجود البراعة التنظيمية والأداء في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في الولايات المتحدة الامريكية، وكانت عينة الدراسة مكونة من ١٣٩ فرداً الشركات الصغيرة والمتوسطة، وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين البراعة التنظيمية والأداء.

المحور الثاني: الاطار النظري للبحث

أولاً: التمكين النفسي (Psychological empowerment)

يُعتبر كونجر وكانونجو (١٩٨٨) أول من تناول مفهوم التمكين النفسي. وقد ميّزا بين التمكين القائم على أدبيات الإدارة والتأثير الاجتماعي، والتمكين القائم على أدبيات علم النفس (Llorente-Alonso,et.al,2023:1760)، فالتمكين الاداري يتمثل بمجموعة من الممارسات المتضمنة تفويض الصلاحيات للمستويات الادارية الأدنى في الهيكل التنظيمي للمنظمة، كإعطاء العاملون سلطة لاتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ المهام الخاصة بعملهم (Conger and Kanungo, 1988, 471)، والاتجاه الثاني داخلي (التمكين النفسي) فهي حالة ذهنية داخلية توفر للفرد الثقة بالنفس والقناعة بقدراته والتي تساعد في اتخاذ القرارات وتحقيق النتائج المرجوة وهي حالة ذهنية وسياق ادراكي لايمكن فرضها على الفرد من الخارج (Bowen and Lawle,1995:76)، فهو اقل تركيزاً على السلطة ويركز على التواصل الدائم، وتحديد اهداف ملهمة للعاملين، وتشجيعهم لزيادة ادائهم (Mathews

(et.al.,297:2003)، لذا يعتبر أكثر ملائمة مع الهياكل العضوية للمنظمة والتي تركز على تحقيق مستويات عليا من المرونة والتطور من خلال محدودية الاستخدام للقواعد والاجراءات، والتركيز على السلطة اللامركزية، وتخفيض التخصص نسبيا (George and Jones, 2012: 470)، والبحث الحالي يركز على التمكين وفق المنهج النفسي . إذ عرفت Spreitzer التمكين النفسي بأنه إدارة تحفيزية تظهر في اربع ابعاد اساسية هي المعنى، الجدارة، الاستقلالية، الشعور بالتأثير، وغياب اي بعد منها لاينفي وجود التمكين لكن يحرف معناه (Spreitzer,1995:1443)، ان التمكين النفسي هو فلسفة وطريقة تفكير، ويعكس بدوره القيادة الديمقراطية، ولا يقتصر دورها في توسيع افاق التميز وانما تسعى الى حل المشكلات المعقدة، وقد تشمل إعادة النظر في طبيعة الإشراف أو الإدارة، أنظمة المكافآت وتصميم الوظائف او حتى تغيير طبيعة بيئة العمل (Bhatnagar, ٢٠٠٥: ٤٢٣)، والذي يزيد من شعور الموظفين من السيطرة الشخصية وتحفزهم على الانخراط في العمل، وهذا يؤدي إلى زيادة في الاداء والذي ينعكس بدوره في النتائج على مستوى المنظمة ككل (Stander, 2010:1)، فيما اكد Christens (et al,2011:171)، ان التمكين النفسي من الاساليب والممارسات التي ستخدمها الفرد للسيطرة على حياتهم، وتطوير المفاهيم الهامة في البيئة الخارجية. واعتبره (Dewettinck & Ameijde, 2011:285) بأنه النشاط الذي يقود الى تحسين مواقف العاملين والالتزام والرضا الوظيفي، بالإضافة الى تعزيز الالتزام السلوكي واطاعة الاوامر بوساطة الارتباط العاطفي بين العاملين ومنظمتهم. يشير التمكين النفسي إلى مجموعة من الحالات النفسية الضرورية للأفراد كي يشعروا بالسيطرة على أنفسهم نتيجة لتمكينهم من قبل المسؤول الاعلى، فهو يركز على الدوافع الذاتية بدلاً من التركيز على الممارسات الإدارية المستخدمة لزيادة مستويات سلطة الموظفين (saif & saleh, 2013:250).

اما (Sun,2016:584) فبين ان التمكين النفسي هو الخبرة الإيجابية التي يكتسبها الموظفون من العمل المحفز والمرضي ويشمل أربعة أبعاد معرفية: المعنى، والاستقلالية، والكفاءة الذاتية والتأثير، وبين (a Llorente-Alonso,et.al,2023:1759) ان التمكين النفسي عملية ذاتية، معرفية، وسلوكية، تساعد الأفراد على الشعور بالفعالية والكفاءة والتفويض اللازمين لأداء المهام، فيما عرف (Hjazeen,et.al,2024:1) التمكين النفسي هو حالة ذهنية معرفية وسلوكية تساعد الافراد على الشعور بالكفاءة لأداء المهام الموكلة إليهم وهو الاستراتيجية الأكثر فعالية لتحسين الإنتاجية، واستخدام الموارد المتاحة داخل المنظمة، وإطلاق العنان للقدرات الكامنة لتحقيق الأهداف.

وقد اثبتت (Spreitzer,1995:١٤٦٠) ان التمكين النفسي يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالابتكار، حيث وجد ان العاملين الذين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين كان ينظر اليهم على انهم أكثر ابتكاراً والهاماً وتأثيراً، وحيث ان التمكين النفسي لايمكن النظر اليه على انه منظور نفسي للكفاءة فحسب، وانما هو نتاج تفاعل الافراد مع بيئتهم ومدى ثقتهم بقدراتهم وامكانياتهم (O'BRIEN,2010:6)، كما يُمكن لتمكين الموظفين أن يمنح المنظمات مزايا في اكتساب مواقع تنافسية في أسواقها والحفاظ عليها (Schermuly,et.al,2022:1)، ويرى الباحث ان التمكين النفسي يعد أسلوباً مهماً في المنظمة، لأنه "في بيئات العمل الديناميكية، يُمكن لتمكين الموظفين أن يمنح المنظمات مزايا في اكتساب مواقع تنافسية في أسواقها والحفاظ عليها . ولكي يأخذ دوره في المنظمة ويثبت نجاحه لابد من توافر الشروط الاتية: (Zimmerman, ١٩٩٥:582) :

١. اشراك الفرد في رسم الخطط المستقبلية للمنظمة .
٢. التأكيد على الهوية التنظيمية وجعل الافراد في المنظمة ينتمون اليها .
٣. التعامل مع الافراد في المنظمة على انهم شركاء في العمل .
٤. خلق الفرص للعاملين داخل المنظمة وتطوير المهارات الشخصية لديهم .

ابعاد التمكين النفسي (Dimensions of Psychological empowerment)

ان التمكين النفسي هو مفهوم متعدد الواجه والمكون من اربعة ابعاد مميزة ويكمل احدهما الاخر (Aghazadeh,et.al.2013:368)، وان فقدان احدهما سوف يترك فراغا في بقية الابعاد (Bhatnagar,2005:423) وهذه الابعاد هي التي تخلق الشعور الداخلي للفرد والتوجه نحو العمل وتتمثل في : المعنى، الكفاءة، الاستقلالية، التأثير (Schermuly,et.al,2022:2)، وهي كالآتي :

١. المعنى (Meaning)

هو شعور الفرد بأنه على طريق يستحق كل الوقت والجهد، وأنه يُقدم رسالة قيّمة وأهدافاً نبيلة. فالعمل لديه ذو معنى وقيمة، ومتوافق مع قيمه وأهدافه من جهة، ومتطلبات وأدوار المنظمة من جهة أخرى (Hafid & Saleh,2024:141)، فهو يقارن الاهداف المثالية للموظف بقيمة العمل المتصورة وكلما كان العمل أكثر فائدة للفرد كان ذو معنى عالي لديه. (Rahman & Albaity, 2013:138).

كما يعكس هذا البعد معتقدات الأفراد العاملين تجاه عملهم وتصوراتهم حول قدراتهم، اذ انه عندما يشعر الأفراد العاملين بأنهم متمكنون ستزداد كفاءتهم وسيتم تحسين الأداء الوظيفي، وهذا لأنهم يدركون معنى عملهم ويشعرون أنه يستطيعون السيطرة على عملهم، وبالتالي فإن تأثير عملهم على المنظمة يروونه من خلال اهتمام الأفراد العاملين بأعمالهم (Abdulrab,2017: 101)، حيث يمكن أن يعزز معنى العمل وعي الموظفين بقيمة وظائفهم، مما يحفزهم بدوره على الأداء الجيد اذ يكونوا أكثر ثقة في كفاءتهم، ويتصرفون بشكل أكثر استباقية لتحقيق أداء أفضل (LI,et.al,2015: 5).

٢. الكفاءة (Efficiency)

يشير الدرجة التي يستطيع بها الشخص أداء أنشطة المهمة بمهارة عندما يحاول أدائها ، اذ يشعر الموظفون الأكفاء بالثقة في قدرتهم على أداء عملهم بشكل جيد وبدون الشعور بالثقة في قدراتهم، سيشعر الأفراد بعدم الكفاءة ولن يشعروا بالتمكين ، فهو يمثل كفاءة الفرد وليس احترام الذات (Avan,et.al,2016:280)، ويؤمن الموظفون الذين يشعرون بالكفاءة بمهاراتهم المتعلقة بالعمل، وهم مقتنعون بقدرتهم على الأداء الجيد في وظائفهم (Schermuly,et.al,2022:2)، حيث تركز المنظمات اليوم بشكل أكبر على تعظيم مهارات الموظفين من أجل زيادة كفاءتهم وإنتاجيتهم. وتترك الحرية لهم للعمل بكفاءة أكبر من خلال تنفيذ أساليب توفير الوقت أو تعديل طريقة عملهم وفقاً لمتطلبات التكنولوجيا الرشيقة، كما يتعلق هذا البعد بقدرة الفرد على إدراك الفرصة وتحويلها إلى نجاح. يمكن للموظفين من خلال التدريبات تعزيز خبراتهم واكتساب أحدث المعارف، والتي يمكن استخدامها بشكل أكبر ليصبحوا أكثر إنتاجية. (Dwivedi,et.al,2020: 1573) .

٣. الاستقلالية (Independence)

يشير إلى الدرجة التي توفر بها الوظيفة قدرًا كبيرًا من الحرية والاستقلال والتقدير للفرد في جدولة العمل وتحديد الإجراءات التي يجب استخدامها في تنفيذه فهي تجعل الأفراد يشعرون بالمسؤولية عن الإنجازات والإخفاقات فالأفراد الذين لديهم مستوى عالٍ من الاستقلالية يميلون إلى الاعتقاد بأن نتائج العمل هي نتيجة لجهودهم الشخصية، وليس تعليمات القائد أو الالتزام بقواعد موحدة. وفي هذا الصدد، توفر الاستقلالية للاتباع المزيد من الرضا والدافع وهم يسعون إلى التطور كأفراد ويمكن تحقيق مستويات أعلى من الاستقلالية من خلال إلهام الاتباع للنمو والتعلم في مناصبهم وتزويدهم بفرص التوجيه الذاتي (Gözükarar & Simsek,2016:74) .

ويمكن من خلال استقلالية الفرد سيشعر بأنه قادر على تنظيم وإدارة مهام عمله، وشعوره بحرية التصرف (Quinones, et al.,2013:138) ، اذ ترمز حاجته إلى الاستقلالية إلى سمة فردية تتمثل في تحمل المسؤولية، والنضج، وتفضيل السيطرة، والعمل في بيئة عمل مفتوحة تسمح بالإبداع. يفضل المستقلون ذوو الشخصية العالية تكليفهم بمهام هادفة، حيث يمكنهم إظهار إبداعهم واستخدام مبادرتهم. ويشعرون بالرضا عندما تُمنح لهم حرية اتخاذ القرار وإثراء العمل (Tingo & Mseti,2022:2)

٤. التأثير (Impact)

هو الاعتقاد بامتلاك القدرة على التأثير على الأهداف الإدارية والاستراتيجية والتشغيلية في العمل (Schermuly,et.al,2022:2)، كما يشعر للفرد من خلال هذا البعد التأثير في القرارات التي سيتم اتخاذها في المنظمة، وان بإمكان الفرد التأثير على عمله وان الآخرين سيستحيون افكاره، والمفتاح الاساس لهذا العنصر هو توافر كافة المعلومات التي تتعلق باداء المهمة (Adnan,٢٠٠٣:١٠)، اي ان هذا البعد يتعلق بقابلية الفرد في التأثير في النتائج النهائية للمنظمة الامر الذي يزيد من دافعيته للإنجاز ، أن الموظفين ذوي التأثير العالي سيطورون شعورًا متزايدًا بالانتماء إلى المنظمة، مما يؤثر إيجابًا على مؤشر الأداء الرئيسي الخاص بهم. (Seo,2023:3) ، كما يمثل شعور الفرد بدرجة تأثير عمله في انجاز الآخرين لأعمالهم ، فهو يمثل القوة الشخصية في بيئة العمل و الأثر يمكن ان يزداد من خلال السماح للأفراد العاملين باقتراح تخص بيئة أعمالهم ، ان عدم شعور الأفراد العاملين بارتباطهم بالأهداف التنظيمية سيؤدي إلى شعورهم بانعدام التمكين (Johnson,2009:10) .

ثانياً: البراعة التنظيمية (Organizational Ambidexterity)

البراعة (Ambidexterity) كلمة لاتينية الاصل، وتعني استعمال كلتا اليدين بالسهولة المتساوية (Tempelaar,2010:1) ، اذ تم الاعتماد على دراسات سابقة التي اقامها عدد من الباحثين امثال (Burns & Stalker,1961) و (Thompson , 1967)، فاستخدم هذا المصطلح لأول مره في الفكر الاداري من قبل الباحث Duncan عام ١٩٧٩ من خلال مقالته الموسومة "The Structure for Innovation Designing Dual ambidextrous Organization: Designing Dual" والذي اقترح فيها هيكلًا مزدوجًا للمنظمة لمتابعة تنفيذ النشاطات التي لها علاقة بالتكيف والتراصف في تسلسل متتابع (Chaharmahali & Siadat,2010:12) ، حيث يرى (Judge and Bloker, 2008: 2) بأن المنظمة البارعة هي التي تستطيع ان توافق بين استكشاف الفرص واستغلال الفرص معا في نفس الوقت، ويرى (Clauss,et.al,2021:204) ان مصطلح "البراعة" يشير إلى الجمع بين الابتكار التدريجي، الأكثر توجهاً نحو الكفاءة، وممارسات الابتكار الجذرية، الموجهة نحو التجديد (مثل الاستغلال والاستكشاف) لتحقيق النجاح على المدى القصير والبقاء على المدى الطويل (Pietsch,et.al.2025:1)

حيث يعرف (Gibson & Birkimshaw,2004:211) البراعة التنظيمية بأنها القدرة على تحقيق المواءمة والتكيف في وقت واحد على مستوى وحدة الأعمال، عن طريق بناء مجموعة من العمليات او الانظمة وتشجيع الافراد على اصدار احكامهم الخاصة حول كيفية تقسيم وقتهم بين الأنشطة، ويرى (Lubatkin et al,2006:645) ان البراعة التنظيمية بأنها القدرة على استثمار الكفاءات الموجودة في المنظمة واستكشاف الفرص الجديدة، وأشار (Akdogan,et.al,2009:17) الى ان البراعة التنظيمية بشكل عام إلى قدرة المنظمة على متابعة أمرين مختلفين في نفس الوقت، فالشركات البارعة هي القادرة على استغلال الكفاءات الموجودة وكذلك استكشاف الفرص الجديده ببراعة متساوية. وهذا يعتمد على مزيج من الخصائص التنظيمية المتناقضة مثل اللامركزية، إضفاء الطابع الرسمي، والترابط.

ان البراعة التنظيمية تشير إلى امكانية المنظمات في إدارة الأشياء المتناقضة بشكل متزامن، مثل عمليات إدارة المعرفة، واستغلال الكفاءات الحالية واستكشاف الفرص الجديدة، ويمكن ان تتحقق عن طريق انشاء الهياكل المزدوجة والاستراتيجيات، وتمييز الجهود للتركيز على أي منهم الابتكار الاستغلالي أو الاستكشافي (Andriopoulos & Lewis,2009:696)

ويرى (Simsek et al,2009) ان مفهوم البراعة يستخدم للإشارة الى قدرة المنظمة لأداء مختلف الاعمال والنشطة الاستراتيجية المختلفة في الغالب وعلى نطاق واسع ، فيما يؤكد (Yigit,2013:60) الى انها تمثل قدرة المنظمة على تخصيص الموارد الضرورية لتحقيق النجاح في انشطتها الاستغلالية والاستكشافية لاعادة النظر في ارباحها وضمان بقائها في المستقبل في البيئة المتغيرة (Simsek et al,2009:865)، كما أشارت العديد من الدراسات الى أن البراعة التنظيمية تتمثل بالقدرة التنظيمية للحفاظ على نجاح المنظمة في البيئات المتغيرة وهي مصدر نجاح المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية ، الا ان المنظمة تعمل على التوفيق بين التغيرات الحاصلة بين الاستغلال والاستكشاف كطريقتين للتغيير التنظيمي، فمن ناحية، يجب على المنظمات استكشاف الفرص لتطوير منتجات وخدمات وعمليات مبتكرة والمشاركة في الأسواق الناشئة و من ناحية أخرى يجب على المنظمات استغلال المنتجات والخدمات والعمليات الحالية والانخراط في الأسواق الناضجة من خلال عمليات فاعلة نظرا لأن القدرات المطلوبة للاستغلال تختلف عن تلك المطلوبة للاستكشاف، وبالتالي يجب على المنظمات موازنة كلا الوضعين (Stelzl et al, 2020:2)، تعرف البراعة التنظيمية بأنها التواصل الفعال للرؤية والقيم في جميع أنحاء المؤسسة، وأن تُطوّر المؤسسة بنجاح القدرات والتقنيات اللازمة للمنافسة في أسواق جديدة، وبالتالي البقاء في بيئة متغيرة (Kassotaki,2022:2)، كما تُعتبر البراعة التنظيمية قدرة ديناميكية تُمكن الشركات من التكيف مع التغيرات السريعة في السوق والحفاظ على أدائها من خلال تعظيم عوائد العمليات الحالية في آن واحد والسعي إلى تحقيق إنجازات من خلال الابتكارات الثورية (Alaskar,et.al,2024:5)، وعرفت البراعة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على تحفيز أعضائها على الاستفادة من القدرات المتاحة، والتغلب على القيود بفعالية، مع تعزيز الممارسات المبتكرة لتحسين الكفاء (Pietsch,et.al.2025:2)، وبناءا على التعاريف السابقة يعرف الباحث البراعة التنظيمية بأنها قابلية المنظمة على التوفيق والموائمة بين قدرتها على استكشاف الفرص وقدرتها على استغلال الفرص لتحقيق اهدافها المنشودة

ابعاد البراعة التنظيمية (Dimensions of organizational Ambidexterity)

هناك شبه اتفاق بين الكتاب والباحثين ان البراعة التنظيمية تتمثل في بعدين (البحث عن الفرص الجديدة، الاستغلال الامثل للفرص) (Clauss,et.al,2021:204) (Pietsch,et.al.2025:2) (Yigit,2013:13) وكما يأتي :

١. البحث عن الفرص الجديدة (Looking for new opportunities)

تتبع الشركات استراتيجيات الاستكشاف لاكتشاف فرص جديدة في السوق، وتحديد احتياجات العملاء، أو خلق طلب جديد من خلال توقع الرغبات المحتملة (Clauss,et.al,2021:204)، بهدف السيطرة على الاسواق والتغيرات البيئية من خلال خلق تقنيات مبتكرة في الانتاج والدخول الى اسواق جديدة (Lubatkin et al,2006:647)، وهذا يتطلب ابتكارات جذرية في المنتجات والممارسات والتقنيات، حيث يرتبط بالتجريب والبحث عن معارف وحلول جديدة والمخاطرة ، وتجريب البدائل الجديدة ، (Pietsch,et.al.2025:2)، اذ ان المنظمات الحالية تستغل كافة طاقاتها وامكانياتها للحصول على الفرص الجديدة ، حيث تعمل على تحديد التوجهات المستقبلية للزبائن، كذلك التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية بغية الحصول على فرصة جديدة تقتنصها تلك المنظمات وتستفيد منها لا طول فترة ممكنة (Dess et al, 2007: 458) .

٢. الاستغلال الامثل للفرص (Optimal exploitation of opportunities)

يشير إلى القدرة على إعادة تكوين الأنشطة في وحدة العمل بسرعة لتلبية الطلبات المتغيرة في البيئة الخارجية (Gibson & Birkinshaw, 2004:209)، يتيح الاستغلال للمنظمات الحفاظ على الممارسات القائمة، غالباً مع تغييرات طفيفة، وزيادة كفاءة الموارد، ويهتم بزيادة الإنتاجية والكفاءة من خلال تحسين التنفيذ والاستقرار، كما يرتبط تحسين وتوسيع الكفاءات والتقنيات والنماذج الحالية (Pietsch,et.al.2025:2)، كذلك التعلم المكتسب عن طريق البحث العلمي، التحسين التجريبي، التجريدي، إعادة الاستخدام للأنشطة القائمة (Yigit, 2013:8)، فهو سلوكيات أكثر تحفظاً وكفاءةً وتجنباً للمخاطرة، وغيرها من السلوكيات التي تُقلل التباين لاستخدام الموارد المتاحة بكفاءة (Hamblina,et.al,2024:1073)

المحور الثالث: الإطار العملي للبحث

أولاً: تشخيص ووصف المتغيرات المبحوثة

١. تشخيص ووصف متغير التمكين النفسي

تم قياس هذا المتغير من خلال اربعة ابعاد رئيسية هما (المعنى، الكفاءة، الاستقلالية، التأثير)، حيث اظهر الجدول رقم (٢) الوسط الحسابي الاجمالي لمتغير التمكين النفسي البالغ (٣,٦٩) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣)، وهذا يدل على اهتمام المنظمة المبحوثة بمتغير التمكين النفسي، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا المتغير (٠,٧٦)، وهو ما يعكس تجانسا مقبولا لإجابات افراد العينة حول فقرات التمكين النفسي، وما يؤكد ذلك هو معامل الاختلاف البالغ (٩,٢٠٪)

الجدول (٢): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لمتغير التمكين النفسي

| ت | البعد | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف |
|---|-----------------------|---------------|-------------------|----------------|
| ١ | المعنى | ٣,٦٥ | ٠,٧٠ | ١٩,٢% |
| ٢ | الكفاءة | ٣,٧٢ | ٠,٧٨ | ٢١% |
| ٣ | الاستقلالية | ٣,٥٨ | ٠,٧٥ | ٢١,٩% |
| ٤ | التأثير | ٣,٨٠ | ٠,٨٢ | ٢١,٦% |
| | اجمالي التمكين النفسي | ٣,٦٩ | ٠,٧٦ | ٢٠,٩% |

اما على مستوى الابعاد الفرعية لهذا المتغير فهي كالآتي :

- أ- **المعنى**: بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (٣,٦٥) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (٣) وهذا يدل على ان اجابات العينة حول هذا البعد كانت تتوجه نحو الاتفاق الجيد حيث بلغ الانحراف المعياري (0.70)، والذي يؤكد معامل الاختلاف البالغ (١٩,٢٪) وهذا يدل على ادراك الافراد العاملين في المستشفى الى المعنى للعمل الذي يؤديه .
- ب- **الكفاءة** : تشير النتائج ان هذا البعد جاء بوسطا حسابيا بلغ (٣,٧٢) وهو اعلى من الوسط الفرضي، وهذا يدل على الاهتمام الجيد لهذا البعد حسب إجابات العينة، وقد بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد قيمة (٠,٧٨) وهذا دليل انسجام مقبول لافراد العينة حول هذا البعد ومايؤيد ذلك هو معامل الاختلاف البالغة (21%)
- ت- **الاستقلالية**: بلغ الوسط الحسابي لهذا المتغير (٣,٥٨) وهو اعلى من الوسط الفرضي، وهذا مؤشر للدلالة على اجابات افراد العينة حول هذا البعد فوق المتوسط وبأنحراف معياري بلغ (0.75)، ويؤكد ذلك معامل الاختلاف البالغ (21.9%) ويعود ذلك الى اهتمام فوق المتوسط لهذا البعد في المنظمة المبحوثة .
- ث- **التأثير**: كانت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (٣,٨٠) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي ،وهذا يدل على ان اجابات العينة حول هذا البعد كانت تتوجه نحو الاتفاق الجيد حيث بلغ الانحراف المعياري (٠,٨٢) ، ويؤيد ذلك معامل الاختلاف البالغ (21.6%) وهذا يعود الى ان اطباء في مستشفى الفلوجة يشعرون بنوع من التأثير لعملهم .

٢. تشخيص ووصف متغير البراعة التنظيمية

قيس هذا المتغير من خلال بعدين رئيسيين هما(البحث عن الفرص الجديدة، الاستغلال الأمثل للفرص)، حيث اظهر الجدول رقم (٣) الوسط الحسابي الاجمالي لمتغير البراعة التنظيمية البالغ (٣,٦٨) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ(٣)، وهذا يدل على هذا المتغير يدل على درجة اهتمام جيدة لدى المنظمة المبحوثة، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا المتغير (٠,٨٠)، مما يعكس انسجاما جيدا لإجابات افراد العينة حول فقرات البراعة التنظيمية، ومايؤكد ذلك هو معامل الاختلاف البالغ (٢٠,٥%)

الجدول (٣): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لمتغير البراعة التنظيمية

| ت | البعد | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف |
|---|--------------------------|---------------|-------------------|----------------|
| ١ | البحث عن الفرص الجديدة | ٣,٦١ | ٠,٨٢ | ٢١,١% |
| ٢ | الاستغلال الأمثل للفرص | ٣,٧٣ | ٠,٧٨ | ١٩,٧% |
| | اجمالي البراعة التنظيمية | ٣,٦٨ | ٠,٨٠ | ٢٠,٥% |

N=42

اما على مستوى الابعاد الفرعية لهذا المتغير فهي كالآتي:

- أ- **البحث عن الفرص الجديدة**: تشير النتائج ان هذا البعد جاء بوسطا حسابيا بلغ (٣,٦١) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣)، وهذا ويدل على ان المستشفى المبحوثة تحرص على البحث عن الفرص الجديدة حسب إجابات افراد العينة، وقد بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد قيمة (٠,٨٢) وهذا يدل الانسجام الجيد بين الاجابات حول هذا البعد، ومايؤيد ذلك هو معامل الاختلاف البالغة (٢١,١٪) .
- ب- **الاستغلال الأمثل للفرص**: بلغ الوسط الحسابي لهذا المتغير (٣,٧٣) وهو اعلى من الوسط الفرضي، وهذا مؤشر للدلالة على اهتمام المستشفى المبحوثة باستغلال الفرص المتوفرة لديها بشكل افضل، فيما بلغ الانحراف المعياري (٠,٧٨) وهذا يدل على ان اجابات افراد العينة حول هذا البعد تتجه نحو الاتفاق الجيد نسبيا، ويؤكد ذلك معامل الاختلاف البالغ (١٩,٧%).

ثانياً: تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات البحث

في هذا الجانب يتم اختبار فرضيات الارتباط بين المتغيرات المبحوثة، كما في الجدول التالي:

الجدول (٤): علاقة الارتباط بين متغيرات البحث

| التمكين النفسي | البراعة التنظيمية | البحث عن الفرص الجديدة | الاستغلال الأمثل للفرص | اجمالي البراعة التنظيمية |
|-----------------------|-------------------|------------------------|------------------------|--------------------------|
| المعنى | 0.49** | 0.57* | 0.59** | |
| الكفاءة | 0.62** | 0.70** | 0.72** | |
| الاستقلالية | 0.47* | 0.50* | 0.54** | |
| التأثير | 0.56** | 0.64** | 0.66** | |
| اجمالي التمكين النفسي | 0.68** | 0.74** | 0.76** | |

مستوى المعنوية ٠,٠١ و ٠,٠٥

N=42

حيث يظهر في الجدول رقم (٤) المبين اعلاه وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التمكين النفسي بوصفها متغيراً تفسيرياً وبين البراعة التنظيمية بوصفها متغيراً مستجيباً، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.76**) وبمستوى معنوية (٠,٠٥)، كما اظهر الجدول (٤) وجود علاقة ارتباط معنوية ايجابية قوية بين كل بعد من ابعاد التمكين النفسي منفردة وابعاد البراعة التنظيمية مجتمعة حيث بلغت معاملات الارتباط لها على التوالي (0.59**، 0.72**، 0.54**، 0.66**)، كما يتضح ان اقوى معامل ارتباط كانت بين بعد الكفاءة والبراعة التنظيمية، مما يدل على اهمية الكفاءة بالنسبة للتمكين النفسي في المنظمات المبحوثة، وبناءاً على ماتقدم يتبين صحة الفرضية الرئيسية الاولى والتي نصت (يوجد علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين التمكين النفسي بأبعاده منفردة ومجموعة والبراعة التنظيمية)، وبهذا تقبل الفرضية ونسبة ثقة (٩٥٪).

ثالثاً: تحليل علاقة التأثير بين متغيرات البحث

يبين الجدول رقم (٥) علاقات التأثير بين متغيرات البحث، حيث يتبين ان قيمة F المحسوبة كانت (١٢١,٧٦) وهي اعلى من قيمتها الجدولية البالغة (٤,٠٨) وهذا دليل على وجود علاقة تأثير بين التمكين النفسي والبراعة التنظيمية، إذ بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (٧١٪) وهذا يعني ان التمكين النفسي يفسر مانسبته (٧١٪) من التغيرات التي تطرأ على البراعة التنظيمية، اما النسبة المتبقية (٣٩٪) فهي عائدة الى متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج البحث، كما بلغت قيمة معامل الميل الحدي (β) نسبة (٣٢٪) ويعني ذلك ان التغير وحدة واحدة في التمكين النفسي يؤدي الى التغير في البراعة التنظيمية بمقدار تلك النسبة.

الجدول (٥): علاقة التأثير بين متغيرات البحث

| المتغير التابع | البراعة التنظيمية | المتغير المستقل |
|-----------------------|-------------------|-----------------|
| β | R ² | F |
| المعنى | ٠,٥٨٧ | ٧٨,١٦٥ |
| الكفاءة | ٠,٥٠٤ | ٧٤,٦٨٣ |
| الاستقلالية | ٠,٦٦١ | ٤٤,٩٥٦ |
| التأثير | ٠,٥٧٩ | ٥٠,٧٧٩ |
| اجمالي التمكين النفسي | ٠,٧١٣ | ١٢١,٧٦ |

N=٤٢

اما عن ابعاد التمكين النفسي حيث تبين من خلال الجدول (5) ان قيمة F المحسوبة لها كانت على التوالي (٧٨,١٦٥، ٧٤,٦٨٣، ٤٤,٩٥٦، ٥٠,٧٧٩)، وهي اعلى من قيمتها الجدولية البالغة (٤,٠٨) وهذا دليل على وجود علاقة تأثير بين ابعاد التمكين النفسي وهي (المعنى، الكفاءة، الاستقلالية، التأثير) والبراعة التنظيمية، إذ بلغت قيمة معامل التحديد (R²) على التوالي (٥٨٧، ٥٠٤، ٦٦١، ٥٧٩) ويعني ذلك ان التغير وحدة واحدة في المعنى يؤدي الى التغير في البراعة التنظيمية بمقدار تلك النسبة، ويتضح ايضاً ان قيمة معامل الميل الحدي (β) لبعدها في المعنى نسبة (٣٧٪) ويعني ذلك ان التغير وحدة واحدة في الكفاءة يؤدي الى التغير في البراعة التنظيمية بمقدار تلك النسبة، ويتبين ان قيمة معامل الميل الحدي (β) لبعدها الاستقلالية نسبة (٣٧٪) ويعني ذلك ان التغير وحدة واحدة في الاستقلالية يؤدي الى التغير في البراعة التنظيمية بمقدار تلك النسبة، كما بلغت قيمة معامل الميل الحدي (β) لبعده التأثير نسبة (٢٩٪) ويعني ذلك ان التغير وحدة واحدة في التأثير يؤدي الى التغير في البراعة التنظيمية بمقدار تلك النسبة. وفي ضوء ماتقدم تثبت صحة الفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها (يوجد تأثير للتمكين النفسي بأبعاده منفردة ومجموعة في البراعة التنظيمية)، وبهذا تقبل الفرضية ونسبة ثقة (٩٥٪).

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

١. ان التمكين النفسي يمثل النشاط الذي يقود الى تحسين مواقف العاملين والالتزام والرضا الوظيفي، بالإضافة الى تعزيز الالتزام السلوكي واطاعة الاوامر بما يسهم في براعة المنظمات.
٢. تبين ان هناك اهتمام بالتمكين النفسي والبراعة التنظيمية في مستشفى الفلوجة التعليمي حيث جاءت بنسب متقاربة، ولكن هذا الاهتمام لم يكن بالصورة المطلوبة.
٣. جاء بعد التأثير اعلى قيمة من بين ابعاد التمكين النفسي وهذا مؤشر لادراك الكادر الطبي في المنظمة المبحوثة ان عملهم له اثر في تحقيق النتائج الإيجابية، يليه بعدي الاستقلالية والكفاءة على التوالي، فيما جاء بعد الاستقلالية الأقل بين ابعاد التمكين النفسي.
٤. حقق بعد الاستغلال الأمثل للفرص اعلى قيمة نسبياً من البعد الاخر البحث عن الفرص الجديدة، وهذا مؤشر يدل على تركيز اهتمام المستشفى المبحوثة على الفرص المتوفرة لديها اكبر من البحث عن الفرص الجديدة.
٥. بينت النتائج ان جميع علاقات الارتباط كانت موجبة وذات دلالة معنوية بين التمكين النفسي بأبعاده والبراعة التنظيمية بأبعاده.
٦. تبين ان مستشفى الفلوجة التعليمي يعمل على جعل الكادر الطبي ممكن نفسياً كي يتسنى له التدخل العلاجي الطارئ بصورة سريعة دون الرجوع الى قياداتهم.

ثانياً: التوصيات

١. ضرورة ايلاء الاهتمام الأكبر للتمكين النفسي في مستشفى الفلوجة التعليمي كي يصل الى مستوى الطموح، وبما يسهم في تعزيز البراعة التنظيمية كون القطاع الصحي من القطاعات المهمة التي تمس حياة المواطنين.
٢. تعزيز الثقة بين الكادر الطبي وقيادات المنظمة بما يسود جو من الاطمئنان داخل العمل والذي بدوره ينعكس على أدائهم في المستشفى.
٣. يوصي البحث بأعطاء درجة اكبر من الاستقلالية للكادر الطبي في المجالات الإدارية والمهنية بما يجعلهم ممكنين في أداء عملهم والذي ينعكس على براعتهم التنظيمية.
٤. ضرورة قيام المنظمة المبحوثة بدعم الفرص المتوفرة لديها من إمكانيات مادية وكفاءات بشرية، والبحث عن فرص جديدة تسهم في تعزيز جودة الخدمات التي تقدمها للمواطنين.
٥. تنظيم ورش عمل وندوات وندوات للكادر الاداري المتقدم والطبي لتسليط الضوء بشكل اكبر على مفاهيم التمكين النفسي ومايعكسه على أداء المنظمة.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

- ١- أميدي، كريم مصطفى (٢٠١٣)، "اثر التمكين النفسي في الاغتراب الوظيفي -دراسة استطلاعية لأراء رؤساء الاقسام العلمية في جامعة دهوك"، مجلة تنمية الرافدين ، العدد ١١٣ المجلد ٣٥.
- ٢- البغدادي والجبوري ، عادل هادي و حيدر جاسم (٢٠١٣) ، "اثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية -دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات (زين و اسياسيل) في العراق"، مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والإدارية المجلد ١٧ العدد ١.

ثانياً: المصادر العربية المترجمة

- 1- Amidi, Karim Mustafa (2013), "The Impact of Psychological Empowerment on Job Alienation – An Exploratory Study of the Opinions of Heads of Academic Departments at the University of Duhok," Rafidain Development Journal, Issue 113, Volume 35.
- 2- Al-Baghdadi and Al-Jubouri, Adel Hadi and Haider Jassim (2013), "The Impact of Organizational Agility on Achieving Strategic Flexibility – A Comparative Field Study between the Telecommunications Companies (Zain and Asiaccell) in Iraq," Al-Qadisiyah Journal of Economic and Administrative Sciences, Volume 17, Issue 1.

1. Abdulrab, Mohammed. Zumrah, Abdul Rahim. Almaamari, Qais. Al-Tahitah, Ali. (2017), Transformational Leadership and Psychological Empowerment in Malaysian Public Universities: A Review Paper, Research on Humanities and Social Sciences, Vol.7 No.24.
2. Adnan M Al Sada(2003)," A Literature Review Of Empowerment With A Suggested Model For Bahrain Defense Force", Naval Postgraduate School, Monterey, California
3. Akdogan, sukru , Akdogan,A.asuman & cigoz,ayse (2004),"ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY: AN EMPIRICAL EXAMINATION OF ORGANIZATIONAL FACTORS AS ANTECEDENTS OF ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY" Journal of Global Strategic Management | V. 3 | N. 2 p.p 17-27
4. Alaskar, T. H., Alsadi, A. K., Aloulou, W. J., & Ayadi, F. M. (2024). Big data analytics, strategic capabilities, and innovation performance: mediation approach of organizational ambidexterity. Sustainability, 16(12), 5111.
5. Andriopoulos, Constantine & Lewis ,Marianne W.(2009)."Exploitation-Exploration Tensions and OrganizationalAmbidexterity: Managing Paradoxes of Innovation," Organization Science 20(4), pp. 696–717
6. Avan, Ali. Zorlu, Özcan. Baytok, Ahmet. (2016), The Effect Of Psychological Empowerment On Organizational Silence In Hotels, Journal Of Business Research-Türk, 4/8, PP 277-295.
7. Bhatnagar, Jyotsna (2005) , " The power of psychological empowerment as an antecedent to organizational commitment in Indian managers", Human Resource Development International , Vol. 8, No. 4
8. Bowen, D.E. and Lawler, E.E. (1995). "Empowering Service Employees." Sloan Management Review, 36:73-84.
9. Christens, B., Speer P. & Peterson. N .(2011)."Social Class as Moderator of the Relationship between (Dis)empowering Processes and Psychological Empowerment" .journal of Community Psychology, 39(2).
10. Christensen, C. and Raynor, M. (2003). The Innovator's Solution. Boston, MA: HBS Press
11. Claus, T., Kraus, S., Kalling, F. L., Kailer, N., Brem, A., & Brem, P. M. (2021). Organizational ambidexterity and competitive advantage: The role of strategic agility in the exploration–exploitation paradox. Journal of Innovation & Knowledge, 6(4), 203–213. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2020.07.003>
12. Conger, J. A. and Kanungo, R. N., (1988), " The Empowerment Process : IntegratingTheory and Practice", Academy of Management Review, Vol.19, No.3.
13. Dess, Gregory G.; G. T. Lumpkin and Alan B. Esner. (2007). Strategic Management: Text and Cases. 3rd ed. McGraw-Hill Irwin, New York, USA.
14. Dwivedi, P., Chaturvedi, V., & Vashist, J. K. (2020). Transformational leadership and employee efficiency: knowledge sharing as mediator. *Benchmarking: An International Journal*, 27(4), 1571-1590.
15. George, Jennifer M, and Jones Gareth R.(2012),"Understanding and Making OrganizationalBehavior", 6 th ed , Prentice Hall.
16. GIBSON ,CRISTINA. B. & BIRKINSHAW, JULIAN (2004)," THE ANTECEDENTS, CONSEQUENCES, AND MEDIATINGROLE OF ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY, Academy of Management Journal ,Vol. 47, No. 2, p.p.209–226.
17. Gözükar, İ., & Simsek, Ö. F. (2016). Role of leadership in employees' work engagement: Organizational identification and job autonomy. *International Journal of Business and Management*, 11(1), 72.
18. Hafid, D., & Saleh, K. M. (2024). Psychological Empowerment and its Impact on Contextual Performance. Journal of Economics and Administrative Sciences, 30(144), 139-152.
19. Hamblin, R., Plimmer, G., Badar, K., & Lasthuizen, K. (2024). Organizational ambidexterity: a bibliometric review and framework for future public administration research. Public Performance & Management Review, 47(5), 1073-1109.
20. He, Zi-Lin and Poh-Kam Wong. (2004). "Exploration Vs. Exploitation: An Empirical Test of The Ambidexterity Hypothesis", Journal Informs, Vol. (15), No. (4).
21. Hess, Andrew M. and Frank T. Rothaermel. (2008)." Ambidexterity and Innovative Performance: The Role of Intellectual Human Capital and Strategic Alliances", Working Paper, College of Management Georgia Institute of Technology.
22. Hjazeen, A., Kannan, S., Al-Maqableh, H. O., Maitah, S., Abu-Radwan, M., & Sabbah, M. (2024). Relationship between psychological empowerment and nurses' job satisfaction: A systematic review and Correlational Meta-analysis. Cureus, 16(4).
23. Illustrations". American journal of community psychology, 23(5), 581-599 .
24. JOHNSON, BARBARA, H.,(٢٠٠٩), Empowerment of Nurse Educators Through Organizational Culture, Nursing Education Perspectives, January/February Vol. ٣٠ No.).
25. Judge, William Q;. Blocker, Christopher P.(2008); Organizational capacity for change and strategic ambidexterity Flying the plane while rewiring it; European Journal of Marketing Vol. 42 No. 9/02.
26. Kassotaki, O. (2022). Review of organizational ambidexterity research. Sage Open, 12(1), 21582440221082127.
27. Li, Y., Wei, F., Ren, S., & Di, Y. (2015). Locus of control, psychological empowerment and intrinsic motivation relation to performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(4), 422-438.
28. Lissillour, R., & Rodriguez-Escobar, J. A. (2023). Organizational ambidexterity and the learning organization: the strategic role of a corporate university. The Learning Organization, 30(1), 55-75.
29. Llorente-Alonso, M., García-Ael, C., & Topa, G. (2023). A meta-analysis of psychological empowerment: Antecedents, organizational outcomes, and moderating variables. Current Psychology, 43(2), 1759-1784.

30. Lubatkin, Michael H , Simsek Zeki , Ling Yan and Veiga John F. (2006),"Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration" , Journal of Management, Vol. 32 No. 5, pp.2006 646-672
31. Matthews, R.A., Diaz, W.M., and Cole, S.G. (2003). "The Organizational Empowerment Scale", Journal of Personnel Review, 32(3): 297-318 .
32. O'BRIEN, JANICE L.,(2010)," Structural Empowerment, Psychological Empowerment, and Burnout inRegistered Staff Nurses Working in Outpatient Dialysis Centers" , Nephrology Nursing Journal, P.P .6
33. Pai, Ashwin(2007)" Overcoming the Innovator's Dilemma through Organizational Ambidexterity within the Indian Pharmaceutical Industry" University of Nottingham.
34. Pietsch, M., Aydin, B., Montecinos, C., & Bellibaş, M. Ş. (2025). Organizational ambidexterity and student achievement: Do knowledge exploration and exploitation in schools make a difference?. Journal of Innovation & Knowledge, 10(1), 100636.
35. Quinones, M. ,Broeck,A.,& Witte, H.,(2013), " Do job resources affect work engagement via psychological Empowerment? Amediation" . journal of work and organizational psychological, 29,127-134.
36. rahman Md Mahfuzur & Albaity mustafa,(2013) , "Psychological Empowerment Antecedents and Cognitions", International Journal of Information Processing and Management , vol4.issue4.15
37. saif & saleh , Naser,I. and Afnan, SH., (2013), " Psychological Empowerment and Job Satisfaction in Jordanian Hospitals", International Journal of Humanities and Social Science, Vol. 3 No. 16.
38. Schermuly, C. C., Creon, L., Gerlach, P., Graßmann, C., & Koch, J. (2022). Leadership styles and psychological empowerment: A meta-analysis. Journal of Leadership & Organizational Studies, 29(1), 73-95.
39. Seo, J. (2023). Why does the impact of psychological empowerment increase employees' knowledge-sharing intention? A Moderated Mediation Model of belonging and perceived organizational support. Behavioral Sciences, 13(5), 387.
40. Spreitzer,G (1995), Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions. Measurement and Validation, Academy of Management Journal, Vol.38, No.5, PP 1443- 1444.
41. Stander, Marius W,(2010), " Psychological empowerment, job insecurity and employee engagement" , SA Journal of Industrial Psychology, Vol. 36 No. 1
42. Stelzl, Katharina, Röglinger, Maximilian& Katrin Wyrski.(2020) "Building an ambidextrous organization: a maturity model for organizational ambidexterity." Business Research, pp.1-28.
43. Sun, Xiujun(2016), " Psychological Empowerment on Job Performance—Mediating Effect of Job Satisfaction" , scientific research publishing , 7, 584-590
44. Thomas, Kenneth W. and Velthouse, Betty A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation, The Academy of Management Review Vol. 15, No. 4
45. Tingo, J., & Mseti, S. (2022). Effect of employee independence on employee performance. International Journal of Engineering, Business and Management, 6(2), 1-11.
46. Yigit, Mert, (2013), Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration in Organization, ,Master thesis, Entrepreneurship and Business Development, School of Management, Blekinge Institute of Technology, sweden. B.Journal
47. Zimmerman, M. A. (1995)." Psychological empowerment: Issues a Zimmerman, M. A. (1995). Psychological empowerment: Issues and illustrations. *American journal of community psychology*, 23(5), 581-599.nd