



The Administration & Economic College Journal  
For Economics & Administration & Financial Studies  
Vol.18N2, P P -  
ISSN PRINT 2312-7813  
ISSN ONLINE 2313-1012



رقم الايداع ١٥٥٧ لسنة ٢٠١١  
مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية  
والإدارية والمالية  
المجلد ١٨ العدد ٢ نيسان ٢٠٢٦ ص ٣٢٦ - ص ٣٤٩

## The impact of empowerment strategy on achieving strategic success: organizational dexterity as an intervening variable

(Analytical survey study Iraqi Ministry of Industry - Iraqi General Cement Company - Southern Cement Plants Affairs Assistant, headquartered in Iraq - Muthan Governorate)

\*تأثير استراتيجية التمكين في تحقيق النجاح الاستراتيجي البراعة التنظيمية متغيراً وسيطاً  
(دراسة استطلاعية تحليلية وزارة الصناعة العراقية - الشركة العامة للسمنت العراقية -  
معاونية شؤون معامل السمنت الجنوبية ومقرها العراق - محافظة المثنى)

\*\*د. رمضان خمّام

\*\*أحمد حسن عليوي اليساري

### Abstract

The study aims to evaluate the relationship of the independent variable represented by (empowerment strategy) with its dimensions represented by (availability of information and its possession, possession of knowledge, independence, freedom of action, and self-managed work teams) and its impact on the dependent variable (strategic success) with its dimensions represented by (survival, adaptation, and growth) and to show the

\*بحث مستل  
\*\*جامعة صفاقس - كلية العلوم الاقتصادية والتصرف

significance of the impact by the mediating variable represented by (organizational ingenuity) with its dimensions represented by (exploring opportunities, exploiting opportunities, and structural ingenuity) for a sample of (employees of the Iraqi Ministry of Industry - the Iraqi General Company for Cement - the Southern Cement Plants Affairs Assistant, headquartered in Iraq - Muthanna Governorate), as the total sample size reached (193 individuals). while the tool used in collecting data was (questionnaire) as the main tool for that. The researcher relied on the statistical computer program, specifically on the program (PLS-SEM) to conduct the required statistical analyses and tests, i.e. structural rate models of the least squares type.

#### المستخلص

تهدف الدراسة الى تقييم العلاقة للمتغير المستقل المتمثل بـ (استراتيجية التمكين) بأبعاده المتمثلة بـ (توافر المعلومات وامتلاكها وامتلاك المعرفة والاستقلالية وحرية التصرف وفرق العمل المدراة ذاتياً) وتأثير على المتغير التابع (النجاح الاستراتيجي) بأبعاد المتمثلة بـ (البقاء والتكيف والنمو) وبيان دلالة التأثير بواسطة المتغير الوسيط والمتمثل بـ (البراعة التنظيمية) بأبعاده المتمثلة بـ (استكشاف الفرص واستغلال الفرص والبراعة الهيكلية) لعينة من (موظفي وزارة الصناعة العراقية - الشركة العامة للسمنت العراقية- معاونة شؤون معامل السمنت الجنوبية ومقرها العراق - محافظة المثنى)، أذ بلغ حجم العينة الكلية (١٩٣ فرداً)، اما الأداة المستخدمة في جمع البيانات فكانت (الاستبانة) باعتبارها الأداة الرئيسية بذلك، اعتمد الباحث على برنامج الحاسوب لتحديد برنامج (PLS-SEM) لإجراء التحليلات والاختبارات الإحصائية المطلوبة أي وفق نماذج المعدلات الهيكلية للمربعات الصغرى .

المبحث الاول: منهجية البحث

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

أولاً : إشكالية البحث

تواجه جميع المؤسسات الحكومية من القطاعات العامة والخاصة او المؤسسات بصورة عامة بعض التحديات البيئية بمستوى كبير، التي تتنامى حجم المخاطر فيها وعدم معرفة المستقبل وذلك للتغيرات البيئية التي تحصل وبشكل سريع وهائل التي تؤدي عدت مشاكل ومخاطرة في عدة جوانب منها الاجتماعية، البشرية، الاقتصادية، السياسية، والتكنولوجية الثقافية، والأمنية، والخدمية، مما يؤكد على الموارد البشرية والقيادة الإدارية في المؤسسات التعامل مع الواقع المتمثل بالواقع الجديد بعدم التأكد والتسارع في الأحداث وسرعة التغيرات لذلك تسعى المؤسسات الوصول إلى معلومات ذات قيمة ومواكبة التطورات العالمية في ظل التكنولوجيا الحديثة مما يجعلها في مقدمة المؤسسات العالمية ومن خلال ما تقدم ذكره قد يكون الانطباع البسيط والمتواضع لدى الباحث التي تركز على المنظمة المبحوثة (وزارة الصناعة العراقية - الشركة العامة للسمنت العراقية- معاونة شؤون معامل السمنت الجنوبية ومقرها العراق - محافظة المثنى) هي منظمة خدمية وإنتاجية ذات طراز متقدم، واعمالها المؤدة في عملية إنتاج السمنت ذات جودة عالية ومتطورة على المستوى المحلي للبلد، وما تتطلبه تلك المنظمات من دقة في طبيعة الأعمال من مهارات ودراسات التي تمتلكها البراعة التنظيمية، وبناء على ما تقدم فان المشكلة للدراسة الحالية تتركز على تساؤلات منها:

١. ما مدى العلاقة بين استراتيجية التمكين والنجاح الاستراتيجي خاصة في وجود البراعة التنظيمية ؟

ثانياً : أهداف البحث

١. توضيح أهمية مفهوم استراتيجية التمكين، كونه متغيراً مؤثر في مجال النجاح الاستراتيجي، وايضاح واقعه في وزارة الصناعة والمعادن / الشركة العامة للسمنت العراقية / معاوئية شؤون معامل سمنت الجنوبية .
٢. امكانية القياس لمتغيرات الدراسة، وإظهار النتائج اللازمة في وزارة الصناعة والمعادن / الشركة العامة للسمنت العراقية / معاوئية شؤون معامل سمنت الجنوبية .
٣. التعرف على مفهوم النجاح الاستراتيجي، وبيان مراحلته، وأهميته ولما له من دور في تحسين الكفاءة في الجهات المبحوثة.
٤. التعرف على مفهوم البراعة التنظيمية ودور الوسيط، وبيان مراحلها، وأهميتها ولما لها من دور في تحسين الكفاءة في الجهات المبحوثة.

ثالثاً : أهمية البحث

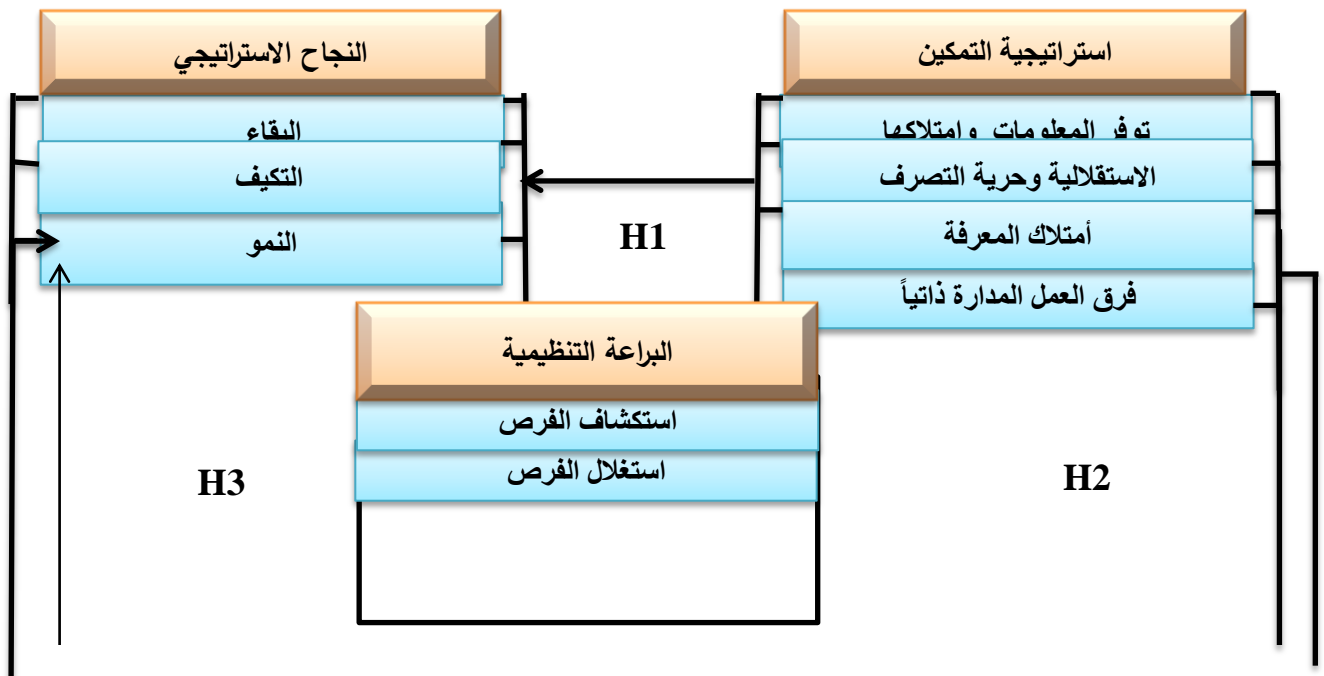
١. الإسهام في المعرفة المتواضعة من خلال توضيح العلاقة ما بين متغيرات الدراسة.
٢. تسليط الضوء على الأهمية لدى المتغيرات المبحوثة في عمل وزارة الصناعة والمعادن / الشركة العامة للسمنت العراقية / معاوئية شؤون معامل سمنت الجنوبية ضمن البيئة العراقية.
٣. توضيح مدى ارتباط المتغيرات الدراسية من خلال الإدارات العليا وعمليات اتخاذ القرارات الاستراتيجية في وزارة الصناعة والمعادن / الشركة العامة للسمنت العراقية / معاوئية شؤون معامل سمنت الجنوبية .

رابعاً: فرضيات البحث

انسجماً مع منهجية البحث فقد جرى صياغة فرضيتين رئيسيتين وهما:

١. الفرضية الرئيسية الأولى: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية التمكين والنجاح الاستراتيجي بواسطة البراعة التنظيمية على المستوى الكلي وعلى مستوى الابعاد الفرعية
٢. الفرضية الرئيسية الثانية: وجود علاقة تأثير بين استراتيجية التمكين والنجاح الاستراتيجي بواسطة البراعة التنظيمية على المستوى الكلي وعلى مستوى الابعاد الفرعية

خامساً: المخطط الفرضي للدراسة



مة

تمثلت حدود الدراسة في النقاط الآتية :

١. الحدود البشرية : اقتصرت حدود البشرية للدراسة الحالية على موظفي وزارة الصناعة والمعادن - الشركة العامة للسمنت العراقية- معاونة شؤون معامل السمنت الجنوبية .
٢. الحدود المكانية: هي الشركة العامة للسمنت العراقية- معاونة شؤون معامل السمنت الجنوبية ومقرها العراق - محافظة المثنى وتم التواصل مع جميع وحداتها الإدارية التابعة لمجتمع الدراسة
٣. الحدود الزمانية: تمثل بالجهد الميداني للمدة الزمنية امتدت بين ٢٠٢٣ ولغاية ٢٠٢٤ .

سابعاً : أدوات جمع بيانات الدراسة ومقاييسها

- اعتمدت الدراسة الجانب النظري والتطبيقي على عدد من الأدوات كما موضح في أدناه :
١. الجانب النظري:- تم الاعتماد على الكتب والدوريات والرسائل العلمية والاطاريح منها الأجنبية والمكتبات والأنترنت
  ٢. الجانب الميداني:- تمثل الاستبانة الأداة الرئيسية التي استخدمها الباحث في جمع المعلومات والبيانات اللازمة بما يتعلق بمتغيرات الدراسة، فضلاً عن عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص وذلك للاستفادة من آرائهم ونصائحهم العلمية وقد اشتملت الاستبانة محورين منها :

- أ- تتضمن معلومات شخصية وتعريفية على الأشخاص المستجيبين على فقرات الاستبانة وتضمن كل من الجنس والمؤهل العلمي والعمر ومدة الخدمة .
- ب- تتضمن مقاييس متغيرات الدراسة التي تتكون من (١٠) أبعاد يتكون المتغير الأول أي وهو استراتيجية التمكين على أربعة أبعاد أما المتغير الثاني أي وهو النجاح الاستراتيجي والمتغير الوسيط البراعة التنظيمية ثلاث أبعاد .

المبحث الثاني: الأطار النظري لمتغيرات البحث

- يتكون الإطار النظري للبحث من ثلاث مطالب، خصص المطلب الأول لعرض الأدبيات التي جاءت على يد الباحثين والمفكرين في حقل استراتيجية التمكين، فيما تضمن المطلب الثاني النجاح الاستراتيجي، والمتغير الوسيط البراعة التنظيمية يمثل المطلب الثالث وسيجري عرض مكوناته بالتعاقب وكما يأتي:

المطلب الأول: استراتيجية التمكين Empowerment strategy

١. مفهوم استراتيجية التمكين The concept of empowerment strategy

- ترجع أصول كلمة الاستراتيجية الى اليونانية (Strat egos) وتعني (فن القيادة أو فن الجنرال) الذي يرتبط مفهومها بخطط المعارك في ذلك الزمان (أدريسي، ٢٠٠٣ : ٢٢) . وأضاف (Glueck & Jauch, 1988:11) على أن الاستراتيجية هي الخطة الشاملة والفعالة لدى الكثير من المؤسسات الناجحة التي تعمل على ربط الاهداف التي تساعد المنظمات على مواجهة تحديات البيئة وقد يتم اختيار الاستراتيجية الملائمة التي تساعد المنظمة في تحقيق وتنفيذ أهدافها . وقد عبر عنها (Strickland and Thompson, 1996: 221) على أنها الخطط التي تضعها المنظمة واختيار الخطة الأفضل التي تحقق رغبات المنظمة على الأمد البعيد واختيار النمط الملائم لتنفيذ للخطة الاستراتيجية الملائمة . وقد عرفها ( Daft, 2001:501) التمكين بأنه يعطي الحرية الكاملة للعاملين في صنع القرارات والمشاركة في اتخاذها .

٢. أهمية استراتيجية التمكين *The importance of the empowerment strategy* تتزايد أهمية استراتيجية التمكين منذ بدايتها، بسبب التغيرات السريعة التي تفرضها البيئة الخارجية، خاصة في مجال التطوير التقني. وتعمل المنظمات الآن مع عدد أقل من الأفراد، وهم بحاجة أيضاً إلى توفير الفرص لكل عضو في المنظمة للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة (كنعان، ٢٠٠٧: ٣٢). ويرى (المهيرات، ٢٠١٠: ٢٤) ما يساهم في توضيح أهمية التمكين أكثر هو رؤية أن التمكين يعطي الفرد مسؤولية أكثر ملائمة للقيام بما هو مسؤول عنه (أي إعطاء الشخص الأقرب إلى المشكلة المسؤولية الكاملة والحرية للتصرف في المشكلة لأنه أو هي أقرب شخص للمشكلة والأكثر مشاركة وتأثيراً في مشكلته ومشكلتها).

### ٣. أهداف ومستويات استراتيجية التمكين *Objectives and levels of empowerment strategy*

نظراً لما تحتويه هذه الاستراتيجية المعاصرة من اساليب ومنهج لتطوير المنظمات في ظل التغيرات المختلفة التي تعيش بها المنظمات فقد ركزت العديد من البحوث والدراسات الى ضرورة دراسة هذه الاستراتيجية، وأشارت دراسة (Saremi, 2015:265) على أن الهدف من استراتيجية التمكين هو توفير الموارد الفكرية المرتبطة بأي مجال من مجالات التي تتعلق بأداء العاملين وترقيتهم في منظماتهم خاصة في الأمور المعرفة وتطوير قدراتهم لغرض تحسين أدائهم . وقد أكد الباحث أعلاه على وجود ثلاثة اهداف للتمكين هي (خلق القدرات وترقية العاملين عن طريق المعرفة والتطوير، استخدام قدرات المحتملة للعاملين داخل المنظمة، تحقيق العدالة للعاملين وفي جميع مستوياتهم الوظيفية في المنظمة) وأكدت دراسة (Sadq et al, 2019:114) و (Dewettinck & et al, 2003:p.8) لثلاث اهداف للتمكين منها (السعي للحفاظ دائماً على أن تكون المنظمة في المقدمة، الاستفادة من الكوادر البشرية المتاحة داخل بيئة العمل، رفع المعنويات لدى العاملين داخل المنظمة من خلال الرضا اتجاه تصرفاتهم مما يؤدي الى رفع مستوى الاداء لديهم) .

### ٤. أبعاد استراتيجية التمكين *Dimensions of the empowerment strategy*

أحد الدراسات التي تستدعي التعرف على ابعادها من خلال البحث المطلوب ضمن حدودها المرسومة ميدانياً ونظرياً لأراء الباحثين حول ابعاد استراتيجية التمكين فقد أشار دراسات كلاً من : (Eccles, 1993) (Brown,1996) (Ivancevich, 1997) (Appelbaum, et al., 1999) (Kinicki & Kreitner, 2007) (الذهب، ٢٠٠٤) (الدوري وصالح، ٢٠٠٩) (النوفل، ٢٠١١) (Judith, ٢٠١٢) (قديح، ٢٠١٤) (الكعبي، ٢٠١٦) (السهلاني، ٢٠٢٠) على أن أبعاد استراتيجية التمكين اذ توضح المعطيات من الجدول اعلاه ان هناك اربعة ابعاد للتمكين التي شكلت اعلى النسب وبالتوافق ما بين الباحثين فيما يخص الدراسة الحالية وبما يتحقق من أهدافها وبما يتلاءم مع الجوانب الميدانية وتتمثل بما يلي:- (توافر المعلومات وامتلاكها، امتلاك المعرفة، الاستقلالية وحرية التصرف، فرق العمل المدراة ذاتياً). ١. توافر المعلومات وامتلاكها:-

تعد من اهم الاسس التي يقوم عليها مفهوم التمكين وهي مشاركة العاملين بالمعلومات، تعتبر المفتاح الاول لاستراتيجية التمكين وبدون معلومات لا يمكنهم من اتخاذ قرارات وأدارت المسؤولية (السهلاني، ٢٠٢٠: ٥٨) . فقد اشار (Yuki & Becker, 2006: 215) الى ان المعلومات هي اساس التمكين. وأكد (peters, 2008 :32) أن نجاح برنامج التمكين هو إعطاء العاملين المعلومات الكافية ليس فقط عن الأداء ولاكن اعطائهم معلومات عن اداء المنظمات ككل وتوضيح ما هو المؤثر في أدائهم باتجاه المنظمة وفي تحقيق أهدافها الكلية . ٢. امتلاك المعرفة:-

يعرف العصر الحالي بعصر المعرفة (Knowledge Age) المعرفة فيه هي رأس المال الحقيقي الذي يتجاوز في أهميته ويقدر الموارد الطبيعية وبقية الثروة المتراكمة (السالم، ٢٠٠٦: ٢) وأشار (خليل وآخرون، ٢٠١٨: ٢٢٠) إلى أن حقيقة المعرفة مشروع لا نهاية له

لأنها متجددة، فإن اكتساب معرفة جديدة يزيد من خبرة ومهارات العمال بحيث يؤدي مهام العمل بكفاءة عالية واستقلالية ومشاركة أوسع للعمال .  
٣. الاستقلالية وحرية التصرف:-

يشمل هذا البعد منح العاملين حرية التصرف في الأنشطة المتعلقة بالمهام التي يؤدونها فقد اشار (الساعدي، ٢٠٠٦: ١٠) على أن الاستقلالية هي حرية التصرف في المهام والوسائل من خلال اختيار وسائل وأدوات العمل ضمن الهيكل المحدد، ويعد هذا بدوره قد يلغي دور المشرفين المتمثلة بخطوط العمليات من خلال منحهم صلاحيات أكثر وواسعة، يتمشى توافرها بشكل فعال مع الرؤية الاستراتيجية للمنظمة (Wilkinson, 1998: 44).  
٤. فرق العمل المدارة ذاتياً:-

تستخدم فرق العمل المدارة ذاتياً لزيادة التمكين، ويتطلب تطبيقها تغييراً هيكلياً أكثر في الهياكل الهرمية، وتتخذ الإدارة القرارات في أيدي الفرق المدارة ذاتياً (٢١٧: ٢٠٠٧، Kinicki & Kreitner). وأشار (بريس، ٢٠١٠: ١٢) على أن المنظمات تبني لفرق العمل عددًا من الفوائد، منها تحقيق عملية الإبداع، وتحسين عملية اتخاذ القرار، وتقليل حالات عدم اليقين، وكذلك تنوع الخبرات والمهارات، مما يدعم عملية المشاركة في القرارات.

## المطلب الثاني: النجاح الاستراتيجي

١. مفهوم النجاح الاستراتيجي  
تعددت المفاهيم التي طورت النجاح الاستراتيجي، وفق رؤية الباحثين والكتاب في المنظمة من عدة جوانب مختلفة (العزاوي، 2008: 144). ووصفه Oestreich et al, 2008 (5): على أنه النجاح في الصياغة الاستراتيجية وتنفيذها ومن ثم متابعتها . ووضح (Antonio, 153: 2008) النجاح الاستراتيجي على أن قدرة المنظمة لخلق قيمة للمساهمين لديها. أشار (Sukasame, 2005: 3) على التركيز على الزبون والحفاظ عليه يعد المفتاح الأساسي للنجاح الاستراتيجي وبيئة العمل . ويقصد (الطائي وناجي، ٢٠١٥: ٥٧) بمفهوم النجاح الاستراتيجي عملية اقتناص الفرص في وقت محدد عبر الأهداف من خلال الأفكار والخبرات والمهارات والتحليل الناجح التي تمتلكها إدارة المنظمة .

٢. أهمية النجاح الاستراتيجي The importance of strategic success  
يركز النجاح الاستراتيجي الى مستقبل المنظمة وتحقيق النتائج المخطط لها والاستعداد لأي ظرف طارئ وأي تغيير يحصل في المنظمة ومعالجته من خلال البدائل من خلال اختيار أفضل بديل ما بينها (داودي ومحبوب، ٢٠٠٧: ٥٧). ووضح (غنيم، ٢٠٠٥: ١٦) من خلال امتلاك قدرات تنافسية جوهرية مميزة تمكنها من التنافس في سوق الأعمال. ووجد (أبا بكر وعلي، ٢٠١٧: ٣٣٥) تكوين نظام مستقل في الأساليب والخطوات من خلال التطبيق الجيد للاستراتيجية التي من خلالها يتبين كيفية انجاز الوظائف وتقليص الفجوة فيها .

٣. أهداف النجاح الاستراتيجي Strategic success goals  
يعد النجاح الاستراتيجي من أهم أدوات المستقبل لدى المنظمة التي تساعد على بناء مستقبل أفضل من خلال تهيئة قادة ومخططين استراتيجيين يمتلكون فكرة ومعرفة تخدم المنظمة التي تسهم في رسم مخطط استراتيجي مستقبلي (محمود، ٢٠١٠: ٦٨) . ووضح (Oestreich et al, 2008: ٥) الى أن النجاح يهدف الى تحقيق التمكين لدى المنظمة التي تزيد من كفاءة المنظمات من خلال إدارة نشاطاتها وتعزيز الفعالية التنظيمية الأدق من خلال التمكين الذي يقوم بتأثير على القرارات المنظمة الخارجية والداخلية . وأشار (العبيدي، ٢٠٠٥: ٢٠) الى أن أشاعه روح الابتكار والأبداع لدى الكوادر العاملة وتعميق القدر والشعور بالمسؤولية وبناء قرارات جديدة تخدم المنظمة وتطرح أفكار مستقبلية تصب بمصلحة العمل المستقبلي لدى المنظمات المبحوثة . وأكد (أسماعيل، ٢٠١٠: ٥٩) الى أن ثقافة المنظمة تكون

دائماً داعمة للتفكير الاستراتيجي وممارستها وفق إدارة استراتيجية ومن خلالها تحدد أهدافها ورسالتها .

#### ٤. أبعاد النجاح الاستراتيجي Dimensions of strategic success

هنالك اختلافات عدة من وجهة نظر الكتاب الباحثين في تحديد أبعاد النجاح الاستراتيجي إذ ينظر كل باحث منهم من زاوية محددة، ونتيجة تلك الاختلافات في المنظمات واختلاف أهدافها ونشاطاتها التي تسعى لتحقيقها في ظل الاختلاف البيئي التي تعيش فيه إذ توجد هنالك أبعاد ومقاييس تصلح للمنظمة الربحية ولا تصلح للمنظمة الغير ربحية والعكس صحيح (١٩٣: Thompson, ١٩٩٩). أصبحت الأبعاد والمقاييس تقنيات تكسب طابع التطبيق للفرضيات والاختبار المعلومات المستقطبة لإثبات صحة الفرضيات التي تعتمد عليها المنظمة، كما إنها توضح المسارات والعلاقات بين أبعاد المدروسة مع ارتباطاتها بالظواهر أقرب أو مدة قصيرة (الربحية) والمدة الطويلة (البقاء) وتستند إلى المعايير الكمية أو الإدراكية تكون قابلة للقياس بطرق معينة، وكما حدد (Katz & Green, 2007: 586) و (Heuer, 1999: 3-4) و (الركابي، ١٩٩٩: ٣٨) و (Daft & Noe, 2001: 35) و (Jones, 2007: 310) و (Kasten, ٢٠٠٧: ٣٠) و (محمد، ٢٠١٣: ٤١) و (الزبيدي وجاسم، ٢٠١٥: ١٠٦) و (الذبحاوي، ٢٠١٦: ٤٧٨) و (ياسين ودانوك، ٢٠١٨: ٢١٥) ثلاثة أبعاد لمتغير للنجاح الاستراتيجي وهي (البقاء والتكيف والنمو) جرى من خلالها الاعتماد في المبحث الحالية وكما يلي:

#### ٤.١ البقاء Survival

يعد البقاء في جوهر المنظمة في ميدان المنافسة حيث يعد هدفا تسعى له جميع المنظمات ربما يتطلب الأمر الاهتمام بمصالح جميع الأطراف المرتبطة بالمنظمة، بما في ذلك المستثمرين والموردين والعملاء والموظفين، وأن تحقيق هذه المصالح يتطلب دراسة مستفيضة لعلاقة المنظمة معهم . (Jones, 2007: 310). وقد بين (La Kasse & , ٢٠١٦: ٩١) و (Ratna) إن تحسين أداء المؤسسة في الخدمات أو بتكلفة منخفضة يصف استراتيجية خفض التكاليف مثل برنامج خفض التكاليف لبناء حجم أصغر وبرنامج ذكي وعدد كبير من أعمال البرامج . يرى (porter, 1986: 85) أن هنالك ثلاث استراتيجيات فلا بد للمنظمات أن تعمل بها من أجل البقاء وهي (تقليل التكلفة والتمايز والتركيز) .

#### ٤.٢ التكيف Adaptation

لقد تبين أن البيئة تختلف اختلافاً جذرياً عما كانت عليه في السابق كما أشارت ألية بعض الدراسات العالمية وتكنولوجيا المعلومات والتنوع والاخلاق والثورة في جودة الخدمات وكل هذه فإن الموارد تجبر المنظمة على إعادة التفكير في نهجها المتبع في عملياتها وأن المنظمات تتكيف مع المتغيرات البيئية خلال التعديلات في الممارسات والهيكل وأن الغرض من التكيف هو تحقيق التوازن للسيطرة على البقاء والنمو المنظمي، ويعد (الجهد المنظمي للرد على بيئات متغيرة الظروف) (Kasten, ٢٠٠٧: ٢٠). ويرى (Heuer, 1999: 3-4) وعده من أكثر العوامل ذات أهمية وتسعى لكي تكون المنظمات متعلمة وقادرة على بناء إمكانياتها وتطوير نفسها بنفسها من خلال التعلم المستمر بما يعزز تكيفها مع البيئة الخارجية والمحيط بها التي تسعى للمزيد من النمو والبقاء والنهوض بالواقع الاجتماعي لديها .

#### ٤.٣ النمو growth

يوصف النمو أحد مراحل دورة حياة المنظمات التي تطور من خلالها المهارات لدى الأفراد والمعرفة لخلق القيمة التي تجعلها قد تكتسب موارد إضافية، وتسمح للمنظمة بزيادة القيمة العلمية لديها ومن ثم تطور الميزة التنافسية، والمنظمة التي تكون قادر على اكتساب الموارد التي تحتوي على موارد فائضة تجعله ينمو بسرعة وبمرور الوقت ستتغير المنظمات وتصبح شيئاً مختلفاً تماماً عما كانت عليه عند نشأتها أول مرة (Jones, 2007: 312) . وأوضح (كاو، ٢٠٠١: ١١) النمو يتحقق من خلال كفاءة التوصل الى الأحجام الصحيحة

والقدرة على تحقيقها والرؤية الحقيقية التي تؤدي الى القيمة، ومن هذا المنطلق فقد تحتاج الى قدرات إبداعية، وأكد (أستاذ في جامعة كاليفورنيا بيركلي) (بول بريمر) النمو متصل بالتجديد من ناحية الاقتصاد أي تطوير الأفكار التي تدفع بالمكاسب وتتيح للمنظمة أن تصنع المستقبل. وأشار (الركابي، ٢٠٠٤: ٣٥١) في إطار التمييز بين (النمو والتطور)، فإن النمو يعتبر تغييراً في المنظمة، بينما التنمية نشاط طويل الأمد قد يهدف إلى تحسين قدرة المنظمات في حل مشاكلها وتجديد نفسها من خلال التطوير الشامل في المناخ السائد فيها أو التغيير في حياة المنظمة.

المطلب الثالث : البراعة التنظيمية

#### ١. مفهوم البراعة التنظيمية The concept of organizational ingenuity

يشهد العصر الحالي الكثير من التطورات المتقدمة والسريعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة انفجار المعرفة وثورة المعلومات والتكنولوجيا والاتصالات. ولعل استمرار التقدم العلمي والتطور التقني الذي حققته البشرية في مختلف المجالات يتطلب نظرة متجددة للأشياء، وتوليد أفكار جديدة، وتشجيع الإبداع، خاصة في الدول النامية التي تسعى جاهدة لمواكبة التقدم. التطور العلمي والتقني (صالح وسليمان، 2020:210). ومن بدأ الكثير من الباحثين والعلماء باستخدام (البراعة) باعتبارها جزء لا يتجزأ من السمة المميزة لتوجهات التي تقوم بها الشركات من خلال الاستكشاف والاستغلال ومنهم (Gibson & Birkinshaw , 2004) و (O'Reilly & Tushman, 2007) وهذا ما أكده (March , 1991 : 102). أنشطة الاستكشاف والاستثمار هي أنشطة تعليمية أساسية تتطلب من قادة المنظمات الاهتمام بتوزيع مواردهم بطريقة تحقق النجاح والاستمرارية. تساعد هذه الأنشطة في خلق التنوع لإيجاد طرق جديدة للتعامل مع التقنيات المتجددة، وهذا قد يتطلب مرونة في الإجراءات التنظيمية (Batta , 2006 : 6-7) و (Wulf et al., 2010 : ٢). ويشير الباحثين إلى مصطلح البراعة على أنه مستعار من قدرة الأشخاص على استخدام كلتي اليدين بمهارة المتساوية، ومن خلال ذلك، تسعى الشركات الماهرة إلى تحقيق أعلى مستوى التوازن بين الاستغلال الفرص والبحث عن فرص جديدة أخرى (Simsek,2009:597).

#### ٢. أهمية البراعة التنظيمية The importance of organizational ingenuity

أضحت اهتمام البراعة التنظيمية من قبل الكثير من الباحثين والكتاب والمفكرين عبر السنين السابقة وكانت لها الدور الأكبر في القطاعات الصناعية وفي المجالات الإدارية واستراتيجية وجاء ذلك من خلال المنافسة الشديدة التي يشهدها في الوقت الحاضر في ظل نظام عالمي يمر بعدة متغيرات متسارعة وبيئة مضطربة وتأتي أهمية البراعة التنظيمية في عدة مسائل كما أشار إليها (جبار، ٢٠٢١ : ٤٢) على أنها تساعد المنظمات التي تعمل في بيئات منظميه مضطربة وغير مستقرة وهذا يتطلب كفاءة ومرونة عالية في استثمار مواردها والبحث عن موارد أخرى (Lin et al., 2007: 1656)، وتوفر توازن بين الاستغلال الفرص والاستكشاف فرص أخرى (علي وشرفاني، ٢٠١٦: ١٥)، وتساعد على تشكيل تحالفات مع المنظمات الأخرى (Datta, 2011: 6).

#### ٣. أهداف البراعة التنظيمية Organizational ingenuity goals

يعد تطوير العمليات والاستراتيجيات والهياكل التنظيمية بطرق متوازنة الأمر الذي لا بد منه ومن خلال فك مفهوم البراعة التنظيمية في موضوع البحث الحالي ولا بد من الوصول للفهم النظري الذي يمكن من خلاله استكشاف الفرص واستغلالها التي تعطي قوة أكبر في عمليات التسويق والتشغيل المنظمي ومعدلات نمو المبيعات وأداء مالي متفوق وتطوير منتجات جديدة وأن الآليات الهيكلية والتنسيقية يمكن ان تساهم في إدارة المنظمة وبشكل جيد ومن خلال هذا فإن استراتيجيات السلوكية تدعم في فهم وأداره المنظمات في عمليات اتخاذ القرارات والابتكار وتبادل المعلومات (de Almeida Guerra , Camargo , ٢٠٢١ : ٩٣). حيث تهدف الى توجيه المنتج من بعد إعادة وفقاً لمتطلبات السوق تبعاً للسعر وجودة المنتج حيث تؤدي

استكشاف الفرص الى تغيير واضح في الابتكارات الجذرية في المنظمة من خلال المنتج والتقنيات المستخدمة اما استثمار الفرص يؤدي الى تغيرات تدريجية الناتجة عن التحسينات في الأجهزة والتقنيات في مجال الصناعة (Ahmed , Al-Kubaisi, 2021: 9)

#### ٤. أبعاد البراعة التنظيمية Dimensions of organizational ingenuity

يعد الاستغلال والاستكشاف وبناء البراعة الهيكلية أنشطة رئيسية مختلفة في المنظمات حيث تقسم المنظمات نشاطاتها ووقتها المحدد بها الى هذه الأبعاد كما حاول المفكرين والباحثين والكتاب حيث وضعوا وصف للبراعة التنظيمية عن طريق مجموعة من الأبعاد التي جاءت بعد العمليات التفسير والتحليل لكل جانب من التي تتعلق في إعطاء صورة موضوعية وفق رؤية مضمونها ومحتواها هي قدرة المنظمة ولاسيما منظمات التي تلبي حاجات (العاملين والزبائن والمنظمات) وأشارت إليها الدراسات لدى مجموعة من الأبعاد ومن أهم هذه الدراسات هي:-

(Raisch & Birkinshaw, ) (Simsek, 2009:602) (Mom, et al, 2007:912) (2008: 376) وتتمثل في (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، بناء البراعة الهيكلية) ويتم توضيحها بما يلي :

#### ٤.١ استكشاف الفرص Explore opportunities

يشير الاستكشاف الى عدة أمور من ضمنها المخاطرة وأنشطة البحث والتجريب والمرونة والمناورة والأبداع وكل هذا يمكن المنظمات في دخول بيئة العمل، ويرتبط بتجربة التقنيات والنماذج والافكار والاستراتيجيات والمعرفة والتي من خلالها إيجاد حلول للمشاكل التي واجهتها المنظمة قديماً (Jabbar, 2021: 3401). ووضحها (Ngammoh & Mumi, 2021: 35) على أنها الخيارات المستقبلية ومتطلبات السوق والفرص الجديدة التي تسعى المنظمات في المستقبل أنجاز عمل ضمن بيئتها . عرفها (Ahmed, Al-Kubaisi, 2021:11) على أنها أنشطة ذات مخرجات تركز في اعمالها على تقنيات جديدة ومبتكرة ذات أفكار تخدم المنظمة الناشئة وتتضمن وقت طويل وأبحاثاً وابتكار وتجربة ومرونة ويتم تنفيذها من خلال البحث الحلي . أشار (Simsek, 2009:602) بخصوص الاستكشاف هي التوجه وبسرعة نحو الفرص الجديدة والتكيف مع الاسواق غير المستقرة والمتقلبة ومن خلالها يتم ظهور أسواق وزبائن جدد وهذا يتطلب معرفة جديدة تختلف عن المعرفة السابقة في المنظمات وعند تحديد الفرص الجديدة لا بد ان تهيبئ نفسها الى تحديد منافسين جدد .

#### ٤.٢ استغلال الفرص Exploiting opportunities :

يمثل استغلال الفرص قدرة المنظمة على تحسين الأنشطة لخلق قيمة على المدى القصير، حيث إنها مصممة لتلبية احتياجات العملاء الحاليين في الأسواق الحالية، وتسعى إلى توسيع المعرفة والمهارات الحالية بالإضافة إلى توسيع المنتجات والخدمات الحالية بينما أيضاً زيادة قنوات التوزيع الحالية (Pai, 2007:24). ووضح (Ngammoh & Mumi, 2021: 35) الاستغلال على أنه صقل واختيار والتنفيذ والكفاءة والإنتاج يرتبط استثمار الفرص بالتحديات التي تواجه المنظمة اليوم. وأشار (de Almeida Guerra, 2021: 92) الاستغلال الفرص الى تحسين واختيار والتعلم عبر البحث المحلي وزيادة الكفاءة وتنفيذ بهدف تلبية حاجات العملاء الحاليين والناشئين عبر الأسواق الحالية .

#### ٤.٣ البراعة الهيكلية Building structural ingenuity

تميزت الفكرة الأولى في البراعة الهيكلية على أن يتعين على المؤسسة أن توضع هياكل مزدوجة لغرض إدارة الطلبات التي تكون في البيئة المضطربة، على سبيل المثال تنمية الأعمال والبحث والتطوير (Prange & Schlegelmilch, 2009: 219). وقد أضاف (Gibson & Birkinshaw 2004:3) على فصل الأنشطة الى مجموعتين تضم وحدة الأعمال لتلبية المطالب التنافسية التكيف داخل وحدة عمل واحدة، والذي يقوم بحل المشكلة المنعزلة، لا كنها تعتمد على رؤساء الأعمال لتقسيم الوقت بين العمال لديها .

المبحث الثالث : تحليل بيانات الدراسة باستعمال نماذج المعدلات الهيكلية (SEM) تعتبر المعادلات الهيكلية (Structural Equation Modeling: SEM) من أكثر طرق تحليل البيانات الكمية استعمالاً وشويعاً بعلوم الاجتماع حالياً وحتى غيرها. وذلك لقدرتها علي التعامل مع نماذج معقدة مكونة من متغيرات كامنة وليس ظاهرة فقط (Hair et al., 2014). ولأن سيطر المنهج القائم أساساً علي مصفوفات التباين أو Covariance-Based (CB)-SEM : علي استعمالات SEM منذ نشأتها، يري بعض الباحثين في المنهج القائم علي تباين المتغيرات التابعة أو Variance-Based (VB)-SEM : وخاصة طريقة المربعات الجزئية الصغرى Partial Least Square (PLS-SEM) كبديل ملائماً لمنهج المتطلب كثيراً، (Rigdon, 2012) حيث لوحظ منذ تقريبا عقد من الزمان ازدياداً مطرداً في استعمال منهج PLS-SEM وذلك تقريبا بثت فروع علوم الاجتماع غيرها (Sabol et al., 2023). ويعدو هذا التوجه لعدة أسباب أهمها قدرة هذا المنهج علي تخطي جملة من الضوابط التي قد يتطلبها عادة منهج CB-SEM، كطبيعية البيانات أو أحجام عينات كبيرة نسبياً . (Ghasemy et al., 2020)

ينصح خبراء SEM باستعمال منهج PLS-SEM عندما يكون هدف البحث استكشافي أو تنبؤي كمعلل رئيسي لاستعماله تليه معلمات أخرى تلك المرتبطة بخصائص المعطيات والنموذج كدرجة تعقيد النموذج، ضعف التوزيع الطبيعي، حجم العينة المحدود وتواجد مركبات تكوينية وغيرها.... (Magno et al., 2024). وفي هذه الدراسة، فقد خیرنا استعمال منهج PLS-SEM للأسباب التالية :

للبحث أهداف سببية - تنبؤية وخاصة تلك المتعلقة في دور كل أبعاد من استراتيجية التمكين والبراعة التنظيمية في تفسير وتنبأ النجاح الاستراتيجي. محدودية حجم العينة مقارنة بتعقيدية النموذج حيث تعتبر عينة ب 198 شخص عينة محدودة نسبياً خاصة أمام نموذج معقد متعدد المركبات والعناصر لكن قدرة منهج علي استيعاب كل من العينات الصغرى والنماذج غاية التعقيد تجعله طريقة تحليل بيانات مثلي بالنسبة لهذه الدراسة. ولقد تحققنا من كفاية حجم العينة باستعمال تحليل القوة الإحصائية (Kock and Hadaya, 2018) .

ضعف طبيعية المعطيات وذلك من خلا فحصها باستعمال معايير التفلطح والالتواء Kurtosis and skewness وكذلك اختبارات Kolmogorov-Smirnov و Legate (Shapiro-Wilk et al., 2023) وجود علاقات غير مباشرة أو وسطية بالنموذج حيث أثبتت الدراسات السابقة فاعلية منهج PLS-SEM في التعامل مع هكذا علاقات أكثر من غير (Nitzl et al., 2016). وقد تم استعمال برنامج الإحصاء الشعير بعالم PLS-SEM وهو SmartPLS بنسخته الاحترافية عدد (3) (Ringle et al., 2015) للقيام بكل تحاليل PLS اللازمة والتي تتم علي نموذجين فرعيين : النموذج الخارجي أو القياسي والنموذج الداخلي أو الهيكلية (Hair et al., 2017).

تقيم النموذج الخارجي

عندما يتكون نموذج SEM من مركبات انعكاسية فحسب، وهو الحال في بحثنا هذا، تشمل عملية فحص النموذج الخارجي أو القياسي أولاً التأكد من ووثوقية العناصر ومركباتها، ثم التحقق من صلاحيتها المتقاربة والتمييزية تبعاً (Sarstedt and Cheah, 2019). ووثوقية العناصر يمكن التحقق منها عندما تكون تشعباتها أكبر من قيمة 0.780. (Hair et al., 2019)، لكن يمكن قبول عناصر ذات تشعبات أقل من ذلك علي أن لا تتجاوز قيمة 0.4. علي أقصي حد طبعاً مالم يآثر ذلك علي ووثوقية وصلاحية المركب بالنتيجة (Hair and Alamer, 2023). ووثوقية المركب أو ووثوقية الاتساق الداخلي يمكن التحقق منه باستعمال عدة معايير أهمها معامل ثبات الاتساق الداخلي أو Rho-A وهو الأكثر دقة وموضوعية من كل المعايير الأخرى حسب خبراء PLS، كمعامل  $\alpha$  كرونباخ أو الثبات المركب (CR) (Sarstedt et al., 2023). ويحصل الاتساق الداخلي بمركب ما عندما

يكون لديه مثلا Rho-A أكبر من ٠.٧ أو ٠.٦ خاصة بالأبحاث الاستكشافية (Hair et al., 2011) ترمز الصلاحية التمييزية لدرجة خصوصية لكل مركب بالنموذج بحيث أن كل واحد منه يجب أن يكون قياسيا مختلف عن الآخر لدرجة ما (Ghasemy et al., 2020). ولقد أجمع خبراء منهج PLS-SEM علي أن الاعتماد علي نسب أحادية وتغاير السمة Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) هي أفضل طريقة للتحقق من وجود الصلاحية التمييزية أو الصدق التمييزي بنموذج PLS-SEM. فعندما تكون كل HTMT أقل من ٠.٨٥ أو علي أقصى حد أقل ٠.٩ بالنسبة للمركبات المتقاربة نظريا (كأبعاد نفس المتغير) فهذا يعتبر دليل كافيًا لتحصيل الصلاحية التمييزية بالنموذج (Hair et al., 2019).

بعد حذف العناصر الضعيفة (مثلا تلك ذات التشعبات الضعيفة < ٠.٤) أو تلك التي تتسبب فدرجة ترابط عالية بين المركبات، تحصلنا علي نموذج خارجي ذو مصداقية يستجيب للمعايير التي وقع مناقشتها أعلاه (انظر الجدولين أسفله):

جدول (١): فحص النموذج الخارجي أو القياسي بما يتعلق بالموثوقية والصلاحية المتقاربة

المركب	التشعبات	معامل ثبات الاتساق الداخلي rho_A	متوسط التباين المستخرج (AVE)
استغلال الفرص	٠.٨٢٠ ٠.٨٠٥ ٠.٧٣٨ ٠.٦٧٩ ٠.٦٦٠	0.868	0.553
استكشاف الفرص	٠.٥٩٨ ٠.٨٩١ ٠.٦٢٥ ٠.٨٣٥	0.884	0.560
الاستقلالية وحرية التصرف	٠.٨٣١ ٠.٨٢٢	0.536≈0.6	0.683
البراعة الهيكلية	٠.٧٦٦ ٠.٧٨٨ ٠.٨٠٤ ٠.٦٩٤	0.795	0.584
البقاء	٠.٧١٩ ٠.٧٦٨ ٠.٧٩٣	0.644	0.579
النمو	٠.٩١٨ ٠.٧١٠ ٠.٥٦٨	0.927	0.556
امتلاك المعرفة	٠.٨٠٠ ٠.٦٩٥ ٠.٨٥٦	0.723	0.618
توافر المعلومات وامتلاكها	٠.٧٨٢ ٠.٧٢٢ ٠.٧٨٣	0.748	0.569

المركب	التشعبات	معامل التباين الاتساق الداخلي rho_A	متوسط التباين المستخرج (AVE)
	٠.٧٢٨		
فرق العمل المدراة ذاتياً	٠.٧١٢ ٠.٦٦٢ ٠.٦٩٢ ٠.٧١٦	0.653	0.484

جدول (٢): اختبار الصلاحية التمييزية والمصادقة على النموذج الخارجي

فرق العمل المدراة ذاتياً	توافر المعلومات وامتلاكها	امتلاك المعرفة	النمو	التكيف	البقاء	البراعة الهيكلية	الاستقلالية وحرية التصرف	استكشاف الفرص	استغلال الفرص
								0.121	استكشاف الفرص
							0.141	0.267	الاستقلالية وحرية التصرف
						0.295	0.125	0.826	البراعة الهيكلية
					0.152	0.868	0.123	0.118	البقاء
				0.544	0.127	0.599	0.085	0.083	التكيف
				0.088	0.137	0.217	0.162	0.174	النمو
			0.207	0.507	0.879	0.158	0.741	0.153	امتلاك المعرفة
		0.695	0.135	0.527	0.885	0.320	0.853	0.109	توافر المعلومات وامتلاكها
	0.778	0.823	0.214	0.769	0.763	0.276	0.894	0.116	فرق العمل المدراة ذاتياً

بعد المصادقة على نوعية قياسات النموذج الخارجي يمكننا المرور لتقييم النموذج الداخلي وفحص الفرضيات (Hair et al., 2014).

تقييم النموذج الداخلي يتضمن فحص أو تقييم النموذج الداخلي أولاً اختبار الدلالة الإحصائية لمعاملات المسار ومداهما ثم بعد ذلك فحص القدرة التفسيرية والتنبؤية للنموذج. (Sarstedt and Cheah, 2019) لكن وقيل ذلك ينصح اختصاصيو PLS-SEM اختبار التعددية الخطية داخل النموذج الداخلي ذلك لأن منهج PLS-SEM هو شبيه جداً بمنهج الانحدار الخطي المتعدد والتعددية الخطية قد تؤثر على نوعية احتمال المعلمات (Hair et al., 2021). وتُقاس التعددية الخطية

باستعمال قيم تباين معامل التضخم للمتغيرات أو المركبات الداخلية (VIF) والتي يجب أن لا تتجاوز قيمة ٥ كإقصى حد كي نتأكد خلو النموذج من التعددية الخطية العالية (Hair et al., 2019) وبفحصنا لي قيم VIF الداخلية وجدناها لا تتجاوز قيمة ٣ وبالتالي لا تشكل التعددية الخطية مشكل لدا نموذجنا. وأما ما يتعلق بمعنوية وأهمية معاملات المسار الداخلية، فمنهج PLS-SEM يعتمد علي تقنية البوت ستراب لاحتمال المعاملات وهي تقنية لا برامترية في الاصل. وتقوم بإجراء إعادة أخذ لعينات من عينة البحث بشكل عشوائي ووفق عدد محدد مسبقاً والتي يستخدم فما بعد لتقدير كل المعاملات بالنموذج كالخطأ القياسي، وقيم t، وقيم p للاستدلال على معنويتها الإحصائية (Sarstedt et al., 2021). وحسب التوجهات الاخيرة وخاصة فيما يخص تحليل بوت ستراب فينصح باستعمال ١٠٠٠٠ عينة صغري، وطريقة نسبية لاحتمال فواصل الثقة لكل معلمة، كذلك فاصل ثقة من ثنائي (Sarstedt et al., 2023) ويمكن بعد ذلك الاستدلال كذلك علي أهمية أو وثاقة المعاملات الخطية الإنداربية باستعمال معايير مربع حجم التأثير  $f^2$  والذي عندما يكون أكبر من ٠.٣٥ فهذا يعني أنه يوجد تأثير قوي للمتغير التابع المستقل علي التابع ومتوسط عندما يكون بين ٠.١٥ و ٠.٣٥، ضعيف بين ٠.٠٢ و ٠.١٥ وغير موجود تماما عندما يكون أقل من ٠.٠٢ (Risher and Hair, 2017). ولقد انتهى تحليل بوت ستراب الي قبول عدد من الفرضيات (عندما يكون لمعلمة ما  $(t < 1.64, p > 0.1)$ ) ورفض أخرى وقد عكست العلاقات المقبولة عوامل تأثير تتراوح بين متوسطة وضعيفة. وقد شملت أغلب العلاقات ذات دلالة إحصائية معنوية تلك التي تربط بين أبعاد استراتيجية التمكين والنجاح الاستراتيجي. في حين جل العلاقات التي رفضت إحصائيا تلك التي تربط بين ابعاد المتغير الوسيط والمتغير التابع أي بين البراعة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي. كما أن كل الفرضيات الوسطية بالنموذج المتعلقة بأبعاد البراعة التنظيمية وقع رفضها لضعف دلالتها من الجانب الاحصائي (Nitzl et al., 2016).

جدول (٣): فحص الفرضيات المباشرة باستعمال خوارزميات PLS وتحليل بوت ستراب

النتائج	الدلالة أو قيم P	إحصاءات t	الانحراف المعياري (STDEV)	$\beta$ موحد	الفرضية	المسار الخطي
مقبولة	0.000	3.968	0.088	0.348	H1.1.a	توافر المعلومات وامتلاكها - < البقاء
مرفوضة	0.190	1.312	0.081	0.106	H1.1.b	توافر المعلومات وامتلاكها - < التكيف
مرفوضة	0.289	1.059	0.143	-0.152	H1.1.c	توافر المعلومات وامتلاكها - < النمو
مقبولة	0.048	1.978	0.084	0.165	H1.2.a	الاستقلالية وحرية التصرف - < البقاء
مرفوضة	0.191	1.307	0.070	0.091	H1.2.b	الاستقلالية وحرية التصرف - < التكيف
مرفوضة	0.320	0.995	0.089	0.088	H1.2.c	الاستقلالية وحرية التصرف - < النمو
مقبولة	0.000	3.961	0.074	0.292	H1.3.a	امتلاك المعرفة - < البقاء
مرفوضة	0.463	0.733	0.081	0.059	H1.3.b	امتلاك المعرفة - < التكيف
مرفوضة	0.656	0.445	0.133	0.059	H1.3.c	امتلاك المعرفة - < النمو
مرفوضة	0.276	1.089	0.088	0.096	H1.4.a	فرق العمل المدراة ذاتياً - < البقاء
مقبولة	0.000	5.952	0.085	0.508	H1.4.b	فرق العمل المدراة ذاتياً - < التكيف
مرفوضة	0.184	1.329	0.117	0.156	H1.4.c	فرق العمل المدراة ذاتياً - < النمو
مرفوضة	0.287	1.066	0.132	-0.141	H2.1.a	توافر المعلومات وامتلاكها - < استغلال الفرص

النتائج	الدلالة أو قيم P	إحصاءات t	الانحراف المعياري (STDEV)	$\beta$ موحد	الفرضية	المسار الخطي
مرفوضة	0.765	0.299	0.126	-0.038	H2.1.b	توافر المعلومات وامتلاكها -> استكشاف الفرص
مقبولة	0.057	1.901	0.100	0.190	H2.1.c	توافر المعلومات وامتلاكها -> البراعة الهيكلية
مقبولة	0.063	1.858	0.119	0.222	H2.2.a	الاستقلالية وحرية التصرف -> استغلال الفرص
مرفوضة	1.000	0.000	0.095	0.000	H2.2.b	الاستقلالية وحرية التصرف -> استكشاف الفرص
مرفوضة	0.314	1.008	0.101	0.102	H2.2.c	الاستقلالية وحرية التصرف -> البراعة الهيكلية
مقبولة	0.045	2.009	0.103	-0.207	H2.3.a	امتلاك المعرفة -> استكشاف الفرص
مرفوضة	0.746	0.324	0.117	0.038	H2.3.b	امتلاك المعرفة -> استغلال الفرص
مرفوضة	0.163	1.395	0.096	-0.134	H2.3.c	امتلاك المعرفة -> البراعة الهيكلية
مقبولة	0.090	1.696	0.113	0.192	H2.4.a	فرق العمل المدراة ذاتياً -> استكشاف الفرص
مرفوضة	0.617	0.500	0.116	0.058	H2.4.b	فرق العمل المدراة ذاتياً -> استغلال الفرص
مرفوضة	0.226	1.210	0.096	0.117	H2.4.c	فرق العمل المدراة ذاتياً -> البراعة الهيكلية
مرفوضة	0.907	0.117	0.059	-0.007	H3.1.a	استكشاف الفرص -> البقاء
مرفوضة	0.259	1.130	0.076	0.086	H3.1.b	استكشاف الفرص -> التكيف
مرفوضة	0.849	0.190	0.129	0.025	H3.1.c	استكشاف الفرص -> النمو
مرفوضة	0.880	0.151	0.071	-0.011	H3.2.a	استغلال الفرص -> البقاء
مرفوضة	0.736	0.337	0.085	0.029	H3.2.b	استغلال الفرص -> التكيف
مرفوضة	0.330	0.975	0.131	-0.127	H3.2.c	استغلال الفرص -> النمو
مرفوضة	0.116	1.574	0.076	-0.120	H3.3.a	البراعة الهيكلية -> البقاء
مرفوضة	0.515	0.651	0.074	-0.048	H3.3.b	البراعة الهيكلية -> التكيف
مرفوضة	0.980	0.025	0.124	-0.003	H3.3.c	البراعة الهيكلية -> النمو

آخر مرحلة من تقييم النموذج الداخلي تكمن في التحقق من القدرة التفسيرية والتنبؤية للنموذج (Hair et al., 2021) ولتذكير فيما أن منهج PLS-SEM هو الأساس منهج تفسيري تنبؤي يسعى لتعظيم تباين المتغيرات الداخلية وبالتالي فمن غير المنطقي استعمال معايير الملائمة النموذجية والتي نستعملها عادة لتقييم نماذج من نوع CB-SEM في تقييم نماذج من نوع PLS-SEM. في المقابل يستعمل منهج PLS-SEM معايير أخرى تعكس القدرة التفسيرية والتنبؤية كعامل التحديد  $R^2$  وكذلك معامل تكرار الصدق العرضي  $Q^2$  الذي يتحصل عليه عن طريق عن طريق تحليل التعصيب أو التحليل الأعمى (Henseler et al., 2012 ; Ghasemy et al., 2020)

يعكس معامل  $R^2$  نسبة تباين المتغيرات الداخلية التي وقع تفسيره عن طريق متغيراته الخارجية أو المستقلة، فهو بالتالي مؤشر للقدرة التفسيرية لكل متغير تابع أو داخلي. وإن تشير معايير  $R^2$  القريبة من 1 على قدرة تفسيرية عالية وتلك القريبة من صفر لقدرات ضعيفة، يجب دائماً استنتاج قيم  $R^2$  بأخذ بعين الاعتبار ميدان البحث ودرجة تعقيدية النموذج. فهناك ميادين بحثية مطلوبة من ناحية القوة التفسيرية وأخرى أقل تطلب بكثير كالتي تدرس المواقف أو النوايا للبشر لكن في المجمل ترمز  $R^2$  بين 25، 0.5 و 0.75، الي قوي تفسيرية قوية، لمتوسطة لضعيفة على التوالي. كما أنه من المعلوم أن زيادة تعقيدية النماذج (ازدياد عدد المتغيرات المفسرة أو المستقلة) يرفع قيم  $R^2$  أكثر. (Hair et al., 2019)

جدول (٤): اختبار القدرة التفسيرية للنموذج

أبعاد تابعة	$R^2$
استغلال الفرص	0.050
استكشاف الفرص	0.035
البراعة الهيكلية	0.079
البقاء	0.518
التكيف	0.450
النمو	0.047

ونلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن فقط بعدي المتغير التابع بالدراسة البقاء والتكيف هما اللذان يحضان بقدرة تفسيرية محترمة ( $R^2 \approx 0.5$ )، هذا بالأخذ بعين الاعتبار مجال البحث وكذلك عدد المتغيرات المستقلة أو المؤثرة عليهما. ويستعمل مؤشر  $Q^2$  لتقييم القدرة التنبؤية للنموذج. وهو كال  $R^2$  يهتم فقط المتغيرات التابعة بالنموذج ويمكن احتسابه بتطبيق تحليل التعصيب Blindfolding ويعرف كذلك بالتحليل الأعمى. ويتم استنتاج قيم  $Q^2$  بالطريقة التالية: فعندما يكون لدينا معاملات  $Q^2$  أكبر من الصفر فهذا دليل على تواجد قدرة تنبؤية بالنموذج، لكن قيم الأكبر كذلك الأكبر من 0.5 فتعني قدرة أو قوة تنبؤية أعلى بالمتغير أو المركب التابع محل التقييم (Risher and Hair, 2017)

جدول (٥): اختبار القدرة التنبؤية للنموذج

أبعاد تابعة	$Q^2$
استغلال الفرص	0.011
استكشاف الفرص	0.003
البراعة الهيكلية	0.031
البقاء	0.267
التكيف	0.404
النمو	-0.020

يظهر الجدول أعلاه أن بعدي البقاء والتكيف هما من يحظيان بتنبؤية محترمة. تؤكد هذه النتائج على أن العلاقات الهيكلية بين أبعاد استراتيجية التمكين وبعدي البقاء والتكيف هي الأهم في هذه الدراسة ويجب بالتالي أعطاها أكثر أهمية من غيرها في عملية شرح ومناقشة النتائج.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات الجانب النظري

١. استراتيجية التمكين مفهوم حديث وسريع الانفتاح والتطور لدى العاملين ومتخذي القرار، إذ أن المديرين والافراد الذين ينتهجون طرق تفكير حديثة ومتطورة لدى أعمالهم حيث يستطيعون وبشكل فاعل في حل مشاكلهم، وتحليل المواقف التي تواجههم.

٢. يمتاز النجاح الاستراتيجي الدافعية هو نتاج القدرة الشخصية لدى الأفراد العاملين، والتي يمكن من خلالها يتمكن العاملين من توظيف مهاراته ومعلوماته بالاتجاه الذي يتضمن تحقيق أهداف الشركة المطلوبة.
٣. تخلق البراعة التنظيمية حالة من الموائمة من خلال الاعمال التي تهدف لتحقيق الاهداف، وان تلك الموائمة تقوم في أنجاز الأعمال وبالوقت المحدد، كذلك تنفيذ ومتابعة الاهداف غير المتوقعة وتحويلها لمخرجات ذات جدوى عالية .
٤. وجود التباين ما بين اراء الباحثين بالوصف التعريفي للنجاح الاستراتيجي، والسبب يعود في ذلك إلى اختلاف المنظورات الفلسفية والتفسيرية للبحث العلمي، إذ أن تفسير الباحث للنجاح الاستراتيجي على أنها قدرة المنظمة على(التكيف والبقاء والنمو) وفق الأهداف التي تعمل على تحقيقها، ويبقى السر الوحيد في النجاح هو تكيف المنظمة مع البيئتين الخارجية والداخلية.

#### ثانياً / استنتاجات الجانب التطبيقي

١. بينت الدراسة ومن خلال اختبارات PLS- SEM أن البقاء كبعد من أبعاد المتغير التابع النجاح الاستراتيجي يتأثر احصائياً وبصفة إيجابية بكل أبعاد المتغير المستقل استراتيجيية التمكين ماعدا البعد الأخير وهو فرق العمل المدراة ذاتياً . وكما بينت أن بعد التكيف يتأثر فقط بصفة إيجابية ببعد فرق العمل المدراة ذاتياً من المتغير المستقل .
٢. أوضحت الدراسة ومن خلال اختبارات PLS- SEM أن البراعة الهيكلية تتأثر بصفة إيجابية مع أحد أبعاد المتغير الوسيط البراعة التنظيمية مع توفر المعلومات وامتلاكها أما بعد استغلال الفرص فيتأثر إلا ببعد الاستقلالية وحرية التصرف من متغير استراتيجيية التمكين . أما بعد استكشاف الفرص من المتغير الوسيط فيتأثر بصفة معنوية ببعدين اثنين من استراتيجيية التمكين وهما: امتلاك المعرفة و فرق العمل المدراة ذاتياً.
٣. أوضحت الدراسة من خلال اختبارات PLS- SEM حيث يتضح أن معاملات التأثير لتلك العلاقة أعلى من الدالة الإحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أظهر تحليل المسارات أن لا علاقة إحصائية معنوية تربط أبعاد المتغير الوسيط البراعة التنظيمية بأبعاد المتغير التابع النجاح الاستراتيجي .
٤. أوضحت الدراسة ومن خلال اختبارات PLS- SEM حيث يتضح أن معاملات التأثير لتلك العلاقة أعلى من الدالة الإحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، حيث نستنتج من تحليل العلاقات الوسطية المتفرعة على أبعاد متغيرات البحث أنه لا توجد وساطة لمتغير البراعة التنظيمية بين استراتيجيية التمكين والنجاح الاستراتيجي.

#### ثالثاً: التوصيات الجانب النظري

١. ضرورة قيام وزارة الصناعة العراقية - الشركة العامة للسمنت العراقية بانتهاج طرق تفكير حديثة ومتطورة بتوجيه الى مراكز التدريب الإداري والمهني باستخدام المناهج العلمية المطورة والحديثة التي تمكن الكوادر العاملة في اتخاذ القرارات واتباع طرق المعالجة الفكرية التي يمتلكونها ذهنياً في إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات في الشركة المبحوثة التي تواجههم في أعمالهم .
٢. على الإدارات العليا لوزارة الصناعة العراقية - الشركة العامة للسمنت العراقية توصيل الفكرة للعاملين ضمن الشركة بضرورة تجسيد العلاقات الرابطة بين التمكين والنجاح، والتي من خلالها يتم التحكم بالمهارات والمعلومات وتوظيفها بالاتجاه الذي يحقق الهدف لدى وزارة الصناعة العراقية - الشركة العامة للسمنت العراقية .
٣. على وزارة الصناعة العراقية - الشركة العامة للسمنت العراقية تكثيف الجهود وفتح دورات تدريبية وورش للعاملين فيها وذلك لتبادل الآراء والأفكار في لخلق نجاحات لدى الشركة في المستقبل، ومواجهة التحديات المحتملة.

٤. بإمكان وزارة الصناعة العراقية - أشرية العامة للسمنت العراقية خلق حالة من التوافق الديناميكي، وتحويل أفكار الكوادر العاملة إلى مخرجات ذو جدوى وذات قيمة تخدم الشركة، واعتبار الأفكار التي تطمح تحقيقها .  
رابعاً / توصيات الجانب العملي

١. يجب أن يكون لدى إدارة الشركة موظفين قادرين على إدارة الأزمات بالسرعة الممكنة من خلال التخطيط وإعطاء الحرية للكوادر العاملة في المهام المنوطة بهم للتطلع إلى السوق والبيئات التنافسية ليكون لهم دور فعال في تغيير واقع الشركة التي يكون لها دور في المستقبل لتتمكن من المنافسة من خلال التعليم والدورات التدريبية وغيرها في عمليات اتخاذ القرار التي تخدم عمل (الشركة العامة للسمنت العراقية - شؤون معامل سمنت الجنوبية)

٢. لا بد من إجراء مقابلات مع أعضاء الشركة لمعرفة كيفية معالجتهم للمعلومات فيها ومعرفة الوقت المستغرق لعملية صنع القرارات وتحديد نقاط القوة والضعف بالاعتماد على الأفكار التي تم طرحها التي أدت إلى لرفض بعض أبعاد المتغير المستقل على المتغير الوسيط حيث لا بد من وضع الحلول لتكون للشركة مستقبلاً قادر على المقاومة للتغيير والانفتاح مع العالم الخارجي ومع العاملين والخروج من الروتينيات الماضية ووضع خطة تخدم الشركة للاستفادة من العامل الخارجي في عمليات التطور واستغلال الفرص مما يساعدها إلى النهوض بشكل أرقى في المستقبل.

٣. لا بد من التنسيق المشترك لتحقيق الأهداف والتكيف البيئي، حيث يتطلب تضافر الجهود، من حيث التخطيط المسبق والتخطيط النوعي للأفراد العاملين وتنظيم للعمل مما يخلق حالة من الاستعداد لمتطلبات الأعمال المتمثلة بالتكنولوجيا، واستعداد للإدارة، واستعداد للسوق مما يخلق حالة من النجاحات الاستراتيجية .

٤. ضرورة قيام وزارة الصناعة العراقية - الشركة العامة للسمنت العراقية - شؤون معامل سمنت الجنوبية، توجيه الدارسين والباحثين إلى تكثيف جهودهم البحثية لإثبات العلاقات الجيدة مع المتغيرات، وإيجاد الحلول المناسبة التي من شأنها أن تؤدي إلى إقامة علاقات تأثير جيدة المستوى للجهود البحثية المستقبلية

قائمة المصادر والمراجع

أولاً / الكتب باللغة العربية

١. الإدريسي، ثابت عبد الرحمن، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، مصر، ٢٠٠٣ م .
٢. الدوري، زكريا مطلق، صالح، أحمد علي (٢٠٠٩)، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن .
٣. الركابي، كاظم نزار ( 2004) "الإدارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة" دار وائل للنشر، عمان.
٤. السالم، مؤيد سعيد، (٢٠٠٦)، " توظيف تكنولوجيا المعلومات في ابتكار المعرفة، عمان، الأردن، جامعة العلوم التكنولوجية.
٥. غنيم، أحمد، (٢٠٠٥)، أساسيات الإدارة الاستراتيجية في عصر العولمة، إدارة الحارثي للطباعة، ص ١٤ - ١٩ .
٦. كاو، جون، (٢٠٠١)، الأبداع في المشروعات ودور الارتجال الحر، ط ١، مركز الأهرام للترجمة والنشر، القاهرة .
٧. كنعان، نواف، (٢٠٠٧)، اتخاذ القرارات الإدارية بين التطبيق والنظرية، ط ٢، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان .

٨. المهيررات، عماد علي، (٢٠١٠)، اثر التمكين على فاعلية المنظمة، عمان، الأردن، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
- ثانياً/ المجالات العلمية المحكمة
١. أبا بكر، كوسرت محمد وعلي، مظفر محمد، (٢٠١٧)، "العلاقة بين عملية التدريب الموارد البشرية وجودة الخدمة الفندقية وتأثيرهما بالنجاح الاستراتيجي"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٩، العدد ١٩، ص ٣٢٤-٣٥٦.
٢. بريس، أحمد كاظم، (٢٠١٠)، " أثر استراتيجية التمكين في ادارة معرفة الزبون " - دراسة ميدانية لعينة من مدراء معمل الالبسة الرجالية ومعمل الصناعات الجلدية في محافظة النجف الاشرف، مجلة كلية الادارة والاقتصاد، جامعه كربلاء . دوريات
٣. خليل، أمير علي وعلوان، بشرى محمد والسلطاني، سعدية حاييف كاظم، (٢٠١٨)، النجاح الاستراتيجي ودوره في تحقيق قيمة المنظمة، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد السادس عشر، العدد الثالث، ص ٢٥٣.
٤. داودي، الطيب ومحبوب، مراد، (٢٠٠٧)، " تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الانسانية - جامعة محمد خيضر، العدد ١٢.
٥. الذبحاوي، سناء جاسم محمد، (٢٠١٦)، دور التحسين المستمر في تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة ح- العراق النجف، العدد ٤٠، المجلد ٢، ص ٤٧١ - ٤٨٩ .
٦. الزبيدي، لمياء سلمان وجاسم، رؤى يونس، (٢٠١٥)، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الاقترار المعرفي لضمان النجاح الاستراتيجي، مجلة الإدارة والاقتصاد ٣٨، العدد ١٠٤.
٧. الطائي، علي حسون وناجي، مصطفى ناطق (٢٠١٥)، " دور التغيير التنظيمي في تحقيق النجاح الاستراتيجي - دراسة ميدانية في مركز البحث والتطوير النفطي - وزارة النفط، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد ٢١، العدد ٨٢ .
٨. علي، أري محمد وشرفاني، دلمان خوشفي رمضان، (٢٠١٦)، " تأثير البراعة التنظيمية في تحسين أبعاد جودة الخدمة الفندقية دراسة استطلاعية للآراء المديرين لعينة من الفنادق الاربعة الخمس نجوم في محافظتي دهوك وأربيل (بحث مستل) "، مجلة الابتكار والتسويق، العدد ٤ .
٩. الكعبي، حميد سالم، (2016)، دور التمكين الاداري في تعزيز الابتكار التنظيمي، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد6 ، العدد121 ، ص-138.
١٠. محمد، نسرين جاسم، (٢٠١٣)، تأثير مقدرات الابداع الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي، مجلة دنانير ٤٠، العدد ٤ .
١١. محمود، عاطف شاكر، (٢٠١٠) " دور استشراف المستقبل في التخطيط الناجح للمنظمة - دراسة تحليلية نظرية، مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية جامعة تكريت، المجلد ٦، العدد ١٩، صلاح الدين .
١٢. ياسين، منى سعد ودانوك، احمد عبدالله، (٢٠١٨)، دور صناع المعرفة في تعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي من خلال المرونة الاستراتيجية : دراسة تحليلية للآراء عينة من القيادات الإدارية في فرع أسيا اسيل للاتصالات في محافظة كركوك، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد ١، العدد (٤١) - ج ٢، ص ٢١٥.
- ثالثاً / الرسائل والاطاريح الجامعية

- ١٣ . أسماعيل، فراس محمد، (٢٠١٠)، الموائمة بين عوامل النجاح الاستراتيجي وصناعة رأس المال الفكري في المنظمات العامة – دراسة وصفية تحليلية للآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة بغداد، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد .
- ١٤ . العبيدي، بشار محمد خليل، (٢٠٠٥) " الإبداع التقني وإثره في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تحليلية للآراء عينة من مديري المنظمات الصناعية" رسالة ماجستير، الجامعة المستنصرية ص:٥٥.
- ١٥ . جبار، حيدر جليل، (٢٠٢١)، " دور البراعة التنظيمية في جودة المنتج : دراسة تحليلية للآراء عينة من القيادات في شركة مصافي الوسط مصفى الدورة "، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الإدارة العامة .
- ١٦ . الذهب، ياسر محمد، (٢٠٠٤)، " استراتيجية التمكين وأثرها في الميزة التنافسية دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في بعض المصارف اليمينية "، رساله ماجستير. كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد .
- ١٧ . الركابي، كاظم نزار عطية، (1999)"الإدارة الاستراتيجية وأثرها في نجاح المنظمات العراقية" ، دراسة ميدانية على عينة من مدراء المنشأة الصناعية العراقية، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
- ١٨ . الساعدي، مؤيد يوسف (2006) "التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرهما في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية" دراسة تشخيصية تحليلية في عينة من المنظمات الصحية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ١٩ . السهلاني، علي عتول صيهود، (٢٠٢٠)، دور استراتيجية التمكين في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء .
- ٢٠ . العزاوي، بشرى هاشم محمد، (٢٠٠٨)، أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الإدارة العامة، ص ١١٧ .
- ٢١ . قديح، أماني حسام (٢٠١٤)، استراتيجية تمكين الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الاهداف الاستراتيجية في البنوك الاسلامية في قطاع غزة، رساله ماجستير (غير منشورة) في علوم ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية، غزة.
- ٢٢ . النوفل، بدر عيسى، (٢٠١٠)، استراتيجية تمكين الموارد البشرية واثرها في تحقيق الاهداف الاستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت، رساله ماجستير (غير منشورة)، جامعه الشرق الاوسط.

## Foreign sources

### A. Book

1. Brown, S(1996), . "Strategic Manufacturing for Competitive Advantage, Prentice Hall." Europe
2. Daft, Richard and Noe, Raymond A.(2001), "Organizations Behavior" , Harcourt College publisher, USA .
3. Eccles, T. (1993). The deceptive allure of empowerment. Long Range Planning, 26(6), 13-21.
4. Heuer, M. (1999). Nonprofit organizational effectiveness: A literature review. The Learning Circles Project, Prepared For Fannie Mae Foundation, <http://www.knowledgeplex.org/>, pp.(1-16).[Accessed 5th Feb 2016].

5. Ivancevich, John M., Peter Lorenzi, and Steven J.(1997), " Skinner. Management: Quality and competitiveness. McGraw-ill/Irwin.
6. Jones, G. R. (2007). Organizational theory, design, and change. Pearson.
7. Kasten, J. M. (2007). Determinants of organizational change: the impact of institutional and market forces on compliance with federal regulations in opioid treatment programs.
8. Katz, Jerome A. & Green, Richard P. (2007)" Entrepreneurial Small Business", McGraw –Hill, Irwin, New York , NY.581.
9. Oestreich, T., Buytendijk, F., O'Rourke, J., & Hatch, T. (2008). Management Excellence: A step-by-step Strategy to Success. An Oracle white paper.
10. Porter, M. E. (1986). Competition in Global Industries. Harvard Business School Press.
11. Kreitner, and Kinicki, Angelo. Organizational behavior:(2007), " Key concepts, skills & best practices. New York: McGraw-Hill/Irwin .
12. Sukasame, N. (2005). E-service quality: a paradigm for competitive success of e-commerce entrepreneurs. In Pacific Asia Conference on Information Systems PACIS 2005.
13. Thompson , A. and Strickland, A. J., Strategic Management: Concepts and Cases, 9th ed., Richard Irwin Publishing, 1996.
14. Thompson, John (1999) strategic management awareness and change 3th end Thompson business press.
15. Waldron, Darryl G. & Antonio, San, Transnationality : An Index of Strategic success strategy ,vol8, No 2,2008.
16. Wilkinson, Adrian, (1998), Empowerment: Theory and Practice, Personal Review, Vol. 27, No. 1.
17. Wulf, T., Stubner, S., & Blarr, W. H. (2010). Ambidexterity and the Concept of Fit in Strategic Management: Which Better Predicts Success? (Vol. 89). HHL Leipzig Graduate School of Management.
18. Jauch, L. R., & Glueck, W. F. (1988). Strategic management and business policy. B. Scientific journals
19. Ahmed, A. H., & Al-Kubaisi, S. A. D. A. (2021). The effect of creating knowledge according to the model (Nonaka & Takeuchi, 1995) on organizational ambidexterity: A study on a sample of Iraqi private banks.
20. Appelbaum, S. H., Hébert, D., & Leroux, S. (1999). Empowerment: power, culture and leadership—a strategy or fad

- for the millennium?. *Journal of Workplace Learning*, 11(7), 233-254.
21. Datta, A. (2011). Review and extension on ambidexterity: A theoretical model integrating networks and absorptive capacity. *Journal of Management and Strategy*, 2(1).
  22. de Almeida Guerra, R. M., & Camargo, M. E. (2021). Understanding the logic of organizational ambidexterity. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 15(1), 90-106.
  23. Ghasemy, M., Teeroovengadum, V., Becker, J. M., & Ringle, C. M. (2020). This fast car can move faster: A review of PLS-SEM application in higher education research. *Higher education*, 80(6), 1121-1152.
  24. Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management Journal*, 47(2), 209-226.
  25. Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook* (p. 197). Springer Nature.
  26. Hair Jr, J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L., & Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1(2), 107-123.
  27. Hair, J. F., Gabriel, M., & Patel, V. (2014). AMOS covariance-based structural equation modeling (CB-SEM): Guidelines on its application as a marketing research tool. *Brazilian Journal of Marketing*, 13(2).
  28. Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing theory and Practice*, 19(2), 139-152.
  29. Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European business review*, 31(1), 2-24.
  30. Hair, J., & Alamer, A. (2022). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example. *Research Methods in Applied Linguistics*, 1(3), 100027.
  31. Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2012). Using partial least squares path modeling in advertising research: basic concepts and recent issues. In *Handbook of research on international advertising*. Edward Elgar Publishing.

32. Jabbar, H. J. (2021). The Role of Organizational Ambidexterity in Product Quality. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(10), 3395-3407.
33. Judith, M. Z. (2012). Employee empowerment and organizational commitment: A study of the food manufacturing sector in Zimbabwe. *African Journal of Business Management*, 6(38), 10332.
34. Kock, N., & Hadaya, P. (2018). Minimum sample size estimation in PLS-SEM: The inverse square root and gamma-exponential methods. *Information systems journal*, 28(1), 227-261.
35. La Kasse, S., & Damayanti, R. A. (2016). Strategi Cost Reduction dalam Nilai-Nilai Korporasi Perusahaan. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 7(1), 91-100.
36. Legate, A. E., Hair Jr, J. F., Chretien, J. L., & Risher, J. J. (2023). PLS-SEM: Prediction-oriented solutions for HRD researchers. *Human Resource Development Quarterly*, 34(1), 91-109.
37. Lin, Z., Yang, H., & Demirkan, I. (2007). The performance consequences of ambidexterity in strategic alliance formations: Empirical investigation and computational theorizing. *Management science*, 53(10), 1645-1658.
38. Magno, F., Cassia, F., & Ringle, C. M. (2024). A brief review of partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) use in quality management studies. *The TQM Journal*, 36(5), 1242-1251.
39. Mom, T. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2007). Investigating managers' exploration and exploitation activities: The influence of top-down, bottom-up, and horizontal knowledge inflows. *Journal of management studies*, 44(6), 910-931.
40. Ngammoh, N., & Mumi, A. (2021). The effects of organizational ambidexterity on innovation performance: The mediating role of social media strategic capability (Doctoral dissertation, Mahasarakham University).
41. Nitzl, C., Roldan, J. L., & Cepeda, G. (2016). Mediation analysis in partial least squares path modeling: Helping researchers discuss more sophisticated models. *Industrial management & data systems*, 116(9), 1849-1864.
42. O'reilly Iii, C. A., & Tushman, M. L. (2007). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in organizational behavior*, 28, 185-206.

43. Prange, C., & Schlegelmilch, B. B. (2009). The role of ambidexterity in marketing strategy implementation: Resolving the exploration-exploitation dilemma. *Business Research*, 2(2), 215-240.
  44. Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of management*, 34(3), 375-409.
  45. Rigdon, E. E. (2012). Rethinking partial least squares path modeling: In praise of simple methods. *Long range planning*, 45(5-6), 341-358.
  46. Risher, J., & Hair Jr, J. F. (2017). The robustness of PLS across disciplines. *Academy of Business Journal*, 1, 47-55.
  47. Sabol, M., Hair, J., Cepeda, G., Roldán, J. L., & Chong, A. Y. L. (2023). PLS-SEM in information systems: seizing the opportunity and marching ahead full speed to adopt methodological updates. *Industrial Management & Data Systems*, 123(12), 2997-3017.
  48. Sadq, Z. M., Ahmad, B. S., & Jwmaa, S. J. (2019). The role of empowerment strategies in achieving organizational effectiveness (An analytical study of managers' views in a sample of private banks in Erbil/Iraq). *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 5(3), 110.
  49. Sarstedt, M., & Cheah, J. H. (2019). Partial least squares structural equation modeling using SmartPLS: a software review.
  50. Sarstedt, M., Hair Jr, J. F., & Ringle, C. M. (2023). "PLS-SEM: indeed a silver bullet"—retrospective observations and recent advances. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 31(3), 261-275.
  51. Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2021). Partial least squares structural equation modeling. In *Handbook of market research* (pp. 587-632). Cham: Springer International Publishing.
  52. Simsek, Z. (2009). Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. *Journal of management studies*, 46(4), 597-624.
  53. Yuki, G. A., & Becker, W. S. (2006). Effective empowerment in organizations. *Organization Management Journal*, 3(3), 210-231.
- C. Thesis
54. Batta, R. (2006). An investigation of ambidextrous behavior in the consultancy industry. Unpublished Thesis, Maastricht University .

#### D. Scientific conferences

55. Dewettinck, K., Singh, J., & Buyens, D. (2003). Psychological empowerment in the workplace: Reviewing the empowerment effect on critical work outcomes, Vlerick Leuven Management School, Gent, Belgium.
56. Peters, Silvia C.(2008), " The Impact of Employee Empowerment on Service Quality and Customer Satisfaction. Diss. Thesis in Business Administration, Malardalen University, Vasteras.
57. Saremi, Hamid.(2015), "Empowerment as a New Approach in the Management." Proceedings of the International Conference on Global Business, Economics, Finance, and Social Sciences (GB15\_Thai Conference), in Bangkok, Thailand, on.9-22.