

«أثر التمكين النفسي للقادة على البراعة التنظيمية»
بالتطبيق على البنوك العراقية

أ / دنيا رحيم جاسم

د/ هشام محمد عبد الرحيم
مدرس ادارة الأعمال
كلية التجارة – جامعة بنها

أ.د/ حمادة فوزى أبو زيد
استاذ ادارة الأعمال
كلية التجارة – جامعة بنها

أثر التمكين النفسي للقادة على البراعة التنظيمية بالتطبيق على البنوك العراقية

أ / دنيا رحيم جاسم
باحثة ماجستير

د/ هشام محمد عبد الرحيم
مدرس ادارة الأعمال
كلية التجارة – جامعة بنها

أ.د/ حمادة فوزى أبو زيد
استاذ ادارة الأعمال
كلية التجارة – جامعة بنها

المخلص

هدف البحث إلى دراسة أثر التمكين النفسي للقادة على البراعة التنظيمية بالتطبيق على البنوك العراقية ، حيث بلغ حجم العينة ٣٨٤ مفردة من العاملين بالبنوك العراقية الحكومية ، حيث بلغت الاستثمارات الصحيحة المسترة ٣١٤ بنسبة بلغت ٨٢% ، وباستخدام مجموعة من الاختبارات الاحصائية في برنامج التحليل الإحصائي SPSS,24 توصلت الدراسة إلى عدداً من النتائج منها :

١- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين التمكين النفسي للقادة والبراعة التنظيمية بالمنظمات محل الدراسة".

- " يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين المضمون والبراعة التنظيمية بالمنظمات محل الدراسة".
 - " يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين الجدارة والبراعة التنظيمية بالمنظمات محل الدراسة".
 - " يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين تقدير الذات والبراعة التنظيمية بالمنظمات محل الدراسة".
 - "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين الأثر والبراعة التنظيمية بالمنظمات محل الدراسة".
- ٢- لا توجد اختلافات جوهرية بين العاملين لأبعاد التمكين النفسي والبراعة التنظيمية وفقاً (للنوع ، العمر ، المؤهل ، الدرجة الوظيفية ، لسنوات الخبرة .
توصلت الدراسة الى بعض التوصيات منها :
ضرورة توضيح أهمية مقومات التمكين النفسي للعاملين من حيث المضمون والجدارة والأثر وتقدير الذات، ضرورة العمل على تحسين وتطبيق متطلبات دعم وتحقيق البراعة التنظيمية من الاستكشاف والاستغلال للقدرات والمواهب وتوظيفها بالشكل المناسب لأهداف المنظمات.

The impact of psychological empowerment of leaders on organizational dexterity, applied to Iraqi banks

Prof. Hamada F. Abou-Zaidr.

D. Hisham M. Abdel Rahim

R. Donia Rohaim

Professor of Business
Administration commerce college
Benha university

lecturer of Business
administration commerce college
Benha university

Abstract:

The aim of this research is to study the effect of psychological empowerment of leaders on organizational dexterity by applying it at Iraqi banks, the sample size was 384 individuals working in Iraqi governmental banks, as the correct questionnaires reached 314 with a rate of 82%, and by using a set of statistical tests in the statistical analysis program SPSS,24 The study reached to some of results, including:

1. There is a statistically significant positive effect between the psychological empowerment of leaders and organizational prowess in the organizations under study.

- "There is a statistically significant positive effect between meaning and organizational dexterityIn the organizations."
- "There is a statistically significant positive effect between competences and organizational dexterity in the organizations."
- "There is a statistically significant positive effect between self-efficacy and organizational dexterity in the organizations under study."
- "There is a statistically significant positive effect between impact and organizational dexterity in the organizations."

2. There are no significant differences between the workers for the dimensions of psychological empowerment and organizational dexterity according to (gender, age, qualification, job grade, and years of experience).

The study reached some recommendations, including:
The need to clarify the importance of the elements of psychological empowerment of workers in terms of meaning ,competences , impact and self-efficacy . The need to work on improving and applying the requirements of supporting and achieving organizational ingenuity by exploring and exploiting capabilities and talents and employing them in an appropriate manner for the goals of organizations.

١/١ - مقدمة الدراسة:

لقد تغيرت طبيعة عمل المؤسسات بسبب عدة عوامل مثل الشبكات الإجتماعية، وكفاءة الخدمة ودقتها، والطلب على أعلى مستوى من الشفافية والمسؤولية، ويرجع ذلك إلى التغيرات في خصائص الجيل الجديد، والمشاركة التكنولوجية المتقدمة في الحياة اليومية وبيئة الخدمة، ويُعد مفهوم التمكين من أهم المداخل الإدارية التي وجدت خلال الثلاثينيات، حيث ساهم المفهوم في بناء وتحديد العلاقة بين المديرين والعاملين، ويعكس مدى رغبة المديرين في تطبيق مفاهيم الحكم الذاتي، القيادة الذاتية، تفويض السلطة، وإتخاذ القرار. ويعتمد ذلك التطور التدريجي في تطبيق المفاهيم السابق الإشارة إليها على المعرفة والمهارات التي يمتلكها العاملون للقيام بالمهام التي يمكن تمكينهم فيها، ومنحهم السلطة لتأديتها (Abuzid, H. F. T., & Abbas, M. 2016).

كما تعد البراعة التنظيمية من الموضوعات التي إحتلت مكانة بارزة في حقل الإدارة الإستراتيجية خلال العقد الماضي إعتباراً من منظمات الأعمال الناجحة تحتاج الى أن تكون بارعة لتحقيق التوازن النسبي بين الأنشطة الإستكشافية والأنشطة الإستغلالية بشكل متزامن^(١) فالبراعة التنظيمية تعني السعي لإستغلال الموارد الحالية وإستكشاف القدرات الجديدة، أي التوفيق بين العمليات التي تركز على إستغلال المنظمة لوضعها التنافسي، والإستكشاف الذي يركز على الفرص الجديدة في المستقبل (Li, C. R. (2013).

ولذلك فإن فهم العوامل التي تجعل المنظمات بارعة أصبحت قضية مهمة ومن هنا تبرز أهمية التمكين النفسي للقيادة بإعتبارها وسيلة لتحقيق البراعة التنظيمية، فإن التمكين النفسي للقيادة في المنظمات يحتوي على مجموعة من الممارسات التي تؤدي الى تحقيق البراعة التنظيمية. وعليه، تري الباحثة بأن التمكين النفسي للقيادة هو نهج إداري يقوم علي إتباع القيادة لممارسات التمكين بما يساعدهم على تحقيق أهداف المنظمة وفقاً لرؤيته المستقبلية، كما أن البراعة التنظيمية تمثل متطلبات إدراكية لمقتضيات المرحلة الحالية، وما يمكن إستكشافه أو إستغلاله من فرص إستراتيجية لنقل المنظمة إلى واقع أفضل في بيئتها التنافسية .

وإنطلاقاً من كون البنوك من أكثر منظمات الأعمال تأثيراً على إقتصاديات الدول لما لها من دور مؤثر في عمليات التمويل والإستثمار للقطاعات الإقتصادية والمالية المختلفة فهي تعتبر أكثر منظمات حاجه للاستفادة من مقومات التمكين النفسي وذلك من خلال تطبيق التمكين النفسي للقيادة في أنشطتها وذلك لتحقيق البراعة التنظيمية من حيث براعة الإستكشاف والإستغلال ولذلك و في ضوء ما سبق تأتي فكره هذه الدراسة لإثارة الإنتباه نحو أهمية تفعيل وتطبيق التمكين النفسي للقيادة بالبنوك العراقية بإعتبارها من القطاعات الرائدة في الإقتصاد القومي والتي بحاجة ماسة إلى الأخذ بكل ما هو جديد من أدوات وأساليب ونماذج حديثة وعلاقتها بتحقيق البنوك محل الدراسة للبراعة التنظيمية.

وفي ضوء ذلك، تركز هذه الدراسة على تحليل ودراسة مدي وجود علاقة بين التمكين النفسي للقيادة والبراعة التنظيمية (براعة الإستكشاف، وبراعة الإستغلال) وذلك في البنوك العراقية.

٢/١ : الدراسة الاستطلاعية:

لتحديد مشكله الدراسة قامت الباحثة بإجراء دراسة إستطلاعية، تضمنت عدد من المقابلات الشخصية لمديري الإدارات الرئيسية في البنوك العراقية، والتي تعتمد على الأسئلة المفتوحة حتى يتسنى للطرف الآخر الإجابة

عليها بحرية تامة. وذلك من خلال عينة عددها (٢٠) مفردة من مديري الفروع ومديري الأقسام والعاملين في خدمة العملاء والصرافين في البنوك العراقية محل الدراسة، حيث تم مناقشة المتغيرات المرتبطة بالدراسة والمتمثلة في أبعاد ومفهوم التمكين النفسي للقادة والبراعة التنظيمية، ومن ثم شملت الدراسة الاستطلاعية المحاور التالية:

المحور الأول: مدى تبني البنوك العراقية محل الدراسة للتمكين النفسي للقادة ومدى إلمام مديري الفروع ومديري الأقسام والعاملين والصرافين في البنوك العراقية لأبعاد التمكين النفسي للقادة.

المحور الثاني: مستوى البراعة التنظيمية لدى العاملين في البنوك العراقية محل الدراسة ومدى إستيعاب مديري الفروع ومديري الأقسام في البنوك العراقية لمفهوم وأبعاد البراعة التنظيمية. وقد توصلت الباحثة من خلال المقابلات الشخصية وتحليل إجابات عينة الدراسة الاستطلاعية إلى النتائج التالية:

- ١- هناك قصور في إدراك مديري الفروع ومديري الأقسام والعاملين في خدمة العملاء والصرافين في البنوك العراقية لأهمية ومفهوم وأبعاد التمكين النفسي للقادة.
- ٢- لا يتم توظيف العاملين وفق المهارات المطلوبة للعمل بشكل مناسب .
- ٣- ربما يمتلك العاملون بالبنوك المهارات المطلوبة للقيام بمهام عملهم .
- ٤- لا يمتلك العاملون الإستقلالية أو الحرية الكافية للقيام بمهام العمل اللازمة .
- ٥- هناك قصور في وضع أهداف خاصة للعاملين يتم العمل بها بشكل محدد .
- ٦- وجود قصور لإدارات البنوك العراقية في استكشاف واستغلال مهارات وقدرات العاملين بشكل فعال.
- ٧- وجود قصور في قدرات العاملين على تحويل الانطباعات السلبية إلى إيجابية.
- ٨- وجود قصور في البنوك العراقية فيما يتعلق بقدرتها على اكتشاف قدرات العاملين وتوظيفها بالشكل المطلوب .
- ٩- لا تمتلك البنوك العراقية الأساليب المناسبة لاكتشاف الموهوبين لديها، كما أنها لا تمتلك البرامج التي تستفيد من قدرات العالين لديها.

٣/١ : الدراسات السابقة :

قامت الباحثة بالإطلاع على الأدبيات السابقة المتعلقة بالتمكين النفسي للقادة والبراعة التنظيمية، بهدف تحديد الفجوة البحثية للدراسة، وسيتم تناول هذه الأدبيات وفقاً لطبيعة الدراسة كما يلي:

- دراسة (بهي ، كريم ، ٢٠٢٢) هدفت إلى تحديد أثر ممارسات الإبتكار المفتوح على أداء الشركات الناشئة في ظل الدور الوسيط للتوجه الريادي للقادة والتمكين النفسي للعاملين ، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات الإبتكار المفتوح على أداء الشركات الناشئة بمصر، والتوجه الريادي للقادة والتمكين النفسي للعاملين ، كما يوجد تأثير إيجابي للتوجه الريادي للقادة على أداء الشركات الناشئة، كما يتوسط التوجه الريادي للقادة العلاقة بين ممارسات الإبتكار المفتوح وأداء الشركات الناشئة ، بينما لا يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي للعاملين على أداء الشركات الناشئة، وكذلك لا يتوسط العلاقة بين ممارسات الإبتكار المفتوح وأداء الشركات.
- دراسة (Ambad et al.,2021) هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة التحويلية وقيادة المعاملات على أداء المهام، وكذلك الدور الوسيط للتمكين النفسي ، توصلت الدراسة إلى أن التمكين النفسي يرتبط بشكل إيجابي بأداء المهام، كما أنه ليس للقيادة التحويلية وقيادة المعاملات أي تأثير

- مباشر على أداء المهام. ومع ذلك، هناك علاقة إيجابية غير مباشرة بين أساليب القيادة وأداء المهام ، حيث يتم التوسط في هذه العلاقة من خلال التمكين النفسي.
- دراسة (العربي، ٢٠٢١) هدفت الدراسة تحديد الأثر المباشر لأبعاد ممارسات العمل عالية الأداء على الأداء الإبداعي وبراعة الموظف، وكذلك تحديد أثر ممارسات العمل عالية الأداء على مشاركة المعرفة، ومعرفة مدي تأثير براعة الموظف ومشاركة المعرفة على الأداء الإبداعي للموظف وأخيراً تحليل التأثير الغير مباشر المباشر لأبعاد ممارسات العمل عالية الأداء والأداء الإبداعي للموظف من خلال توسيط كل من براعة الموظف ومشاركة المعرفة. توصلت تلك الدراسة الي: وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لأبعاد ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء (القدرة، الدافعية، الفرص) على البراعة ومشاركة المعرفة، كما توصلت الي وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لأبعاد ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء على الأداء الإبداعي للموظف، وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لكل من براعة الموظف ومشاركة المعرفة على الأداء الإبداعي للموظف، أن براعة الموظف ومشاركة المعرفة تتوسطان العلاقة بين ممارسات العمل عالية الأداء والأداء الإبداعي.
- دراسة (حسانين ، ٢٠٢١) هدفت الدراسة قياس أثر القيادة الجديرة بالثقة (الوعي الذاتي -الشفافية في العلاقات- الحكم المتوازن -المنظور الأخلاقي) في البراعة التنظيمية من حيث براعة الإستغلال والإستكشاف في المستشفيات بطنطا، توصلت تلك الدراسة الي وجود أثر إيجابي معنوي لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة (الوعي الذاتي -الشفافية في العلاقات- الحكم المتوازن -المنظور الأخلاقي) على تحقيق البراعة التنظيمية سواء من خلال زيادة قدراتها ، على تقديم خدمات جديدة أو إستغلال مواردها الحالية ، أن أكثر أبعاد القيادة الجديرة بالثقة تأثيراً في البراعة التنظيمية هي الشفافية في العلاقات يليه الوعي الذاتي يليه الحكم المتوازن يليه المنظور الأخلاقي.
- دراسة (Gürlek,2021) هدفت الدراسة الي تحديد آثار أنظمة العمل عالية الأداء على رأس المال الفكري، والبراعة التنظيمية والقدرة الإستيعابية للمعرفة، حيث تم إختبار فرضيات البحث عن طريق نمذجة المعادلات الهيكلية ، أشارت النتائج إلى أن أنظمة العمل عالية الأداء تزيد من رأس المال الفكري. بالإضافة إلى ذلك، يعزز رأس المال الفكري البراعة التنظيمية والقدرة الإستيعابية للمعرفة. أن أنظمة العمل عالية الأداء ليس لها تأثير مباشر على البراعة التنظيمية أو القدرة الإستيعابية للمعرفة، حيث يلعب رأس المال الفكري دور الوسيط لتأثيرات أنظمة العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية والقدرة الإستيعابية للمعرفة.
- دراسة (Shafique et al.,2021) هدفت الدراسة إلى دراسة آثار البراعة التنظيمية والتوجه الريادي الأخضر على الأداء البيئي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم وذلك بالإعتماد على نظرية رأس المال الإجتماعي، أن البراعة التنظيمية من حيث الإستخدام المتزامن للإستغلال والإستكشاف تتنبأ بتوقعات البيئة العالمية، والتي بدورها تعزز الأداء البيئي، كما أن قوة العلاقة بين البراعة التنظيمية وتوقعات البيئة العالمية تعتمد على المسؤولية الإجتماعية للشركات بحيث تكون العلاقة قوية بالنسبة للشركات التي تمارس المسؤولية الإجتماعية للشركات بدرجة عالية.
- دراسة (Murphy & Anderson, 2020) هدفت الدراسة إلى تأثير نمط القيادة التحويلية على مندوبي المبيعات في الشركات الأمريكية على مقومات التمكين النفسي لديهم ، توصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي مباشر على التمكين النفسي على مندوبي المبيعات في الشركات الأمريكية .

- دراسة (بوبر، محمد، أحمد، ٢٠٢٠) هدفت الدراسة إلى إختبار صدق بنية التمكين النفسي وفقاً لنموذج سبرايتز (١٩٩٥) النفسي ينطوي على أربعة عوامل (المعنى - الفاعلية الذاتية - حرية التصرف - التأثير). توصلت الدراسة إلى أن البنية الهرمية لمفهوم التمكين النفسي لسبرايتز إنطوى على مطابقة جيدة للبيانات من جهة، ومن جهة أخرى تفوق على النموذجين الآخرين المنافسين له .
- دراسة (ابوزيد، حمادة، ٢٠١٩) هدفت الدراسة إلى بحث ومعرفة أثر القيادة الأخلاقية على السلوك الإبداعي للعاملين في ظل الدور الوسيط للقيادة التبادلية والتمكين النفسي للمرؤسين ، وتوصلت الدراسة إلى تؤثر سلوكيات القيادة الأخلاقية بشكل غير مباشر على إبداع العاملين . كما يتوسط كل من نمط القيادة التبادلية والتمكين النفسي من خلال أبعاده (المضمون - الجدارة - التقدير الذاتي - الأثر) العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإبداع، كما يوجد تأثير قوي ومباشر بين نمط القيادة التبادلية والقيادة الأخلاقية والتمكين النفسي.
- دراسة (da Silva Souza & Takahashi, 2019) هدفت الدراسة إلى تحليل كيفية تأثير القدرات الديناميكية (DC) على التعلم التنظيمي (OL) في مؤسسة التعليم العالي البرازيلية (HEI) وكيف تؤثر هذه العلاقة على البراعة التنظيمية (OA)، توصلت الدراسة إلى أن المديرين يؤثرون على الأنشطة المتعلقة بالقدرات الديناميكية ولقد فسروا الفرص الجديدة وشاركوها مع أفراد آخرين تدريجياً. وكذلك، تم بناء شعور جماعي حول الأفكار الجديدة. تم إنشاء روتين أكاديمي وإداري جديد وحدثت عملية تعلم تنظيمية في مؤسسة التعليم العالي البرازيلية، مما أدى إلى توازن قيم بين الإستكشاف والإستغلال (البراعة التنظيمية) للمنظمة.
- دراسة (العتيبي، ٢٠١٨) هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين المناخ النفسي والتمكين النفسي لدى العاملين في شركات الخدمات الخاصة بمدينة الرياض، والتعرف على درجة إسهام المناخ النفسي في التنبؤ بالتمكين النفسي، توصلت الدراسة إلى أن تصورات الموظفين نحو المناخ النفسي كانت إيجابية، كما كشفت نتائج الدراسة أن الموظفين في شركات الخدمات بمدينة الرياض يشعرون بمستوى متوسط من التمكين النفسي، كما أن المناخ النفسي يسهم إسهاماً دالاً إحصائياً في التنبؤ بالتمكين النفسي لدى العاملين .

٤/١- الفجوة البحثية:

توصلت الباحثة من خلال مراجعة الدراسات السابقة إلى أن الدراسة الحالية تتميز عن الدراسات السابقة، فيما يلي:

- (١) علي الرغم من أهمية النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة فيما يتعلق بالتمكين النفسي للقيادة والبراعة التنظيمية إلا أن معظم هذه الدراسات أجنبية.
- (٢) وفقاً لما وصلت إليه الباحثة لم تتعرض أي دراسة من الدراسات العربية للعلاقة بين التمكين النفسي للقيادة والبراعة التنظيمية وهو موضوع الدراسة الحالية مما يؤكد الإختلاف الجوهرى عن الدراسات السابقة.
- (٣) ندرة الدراسات العربية التي تناولت التمكين النفسي للقيادة وذلك في حدود علم الباحث.
- (٤) ندرة الدراسات العربية التي تناولت البراعة التنظيمية وذلك في حدود علم الباحث.
- (٥) نظراً لندرة الدراسات العربية في التمكين النفسي للقيادة والبراعة التنظيمية وأن معظم الدراسات أجنبية تمت في بيئات مختلفة عن بيئة العمل العراقية من حيث دراسة العلاقة بين التمكين النفسي

للقيادة والبراعة التنظيمية مما يؤكد أهمية الدراسة وتميزها عن غيرها من الدراسات وضرورتها للإستفادة منها وإثراء الواقع العراقي والبنوك محل الدراسة بنتائجها.

٥/١- مشكلة الدراسة:

وفقاً لنتائج الدراسة الإستطلاعية ومراجعة الدراسات السابقة فيما يتعلق بمتغيرات البحث والعلاقة بينهما، يمكن صياغة مشكلة الدراسة، في الإجابة على السؤال الرئيسي التالي: ما هو أثر توافر مقومات التمكين النفسي على تحقيق البراعة التنظيمية؟. وينبثق عن هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية، تتضمن ما يلي:

- ١- ما مدى إدراك العاملون في البنوك العراقية لأبعاد التمكين النفسي للقيادة ؟
- ٢- مدى توافر مقومات التمكين النفسي العاملين بالبنوك العراقية ؟
- ٣- ما مدى إدراك العاملون بالبنوك العراقية لأبعاد البراعة التنظيمية ؟
- ٤- هل يوجد أثر بين التمكين النفسي للقيادة بشكل فعال وتحقيق البراعة التنظيمية، وما هو نوع ذلك الأثر ؟

٦/١- أهمية الدراسة:

١/٦/١ : الأهمية العلمية:

ترجع الأهمية العلمية لهذه الدراسة فيما يلي :

- (١) محاولة إعطاء دليلاً علمياً على أهمية الربط بين مقومات التمكين النفسي والبراعة التنظيمية.
- (٢) ندرة الأبحاث التي تناولت موضوع التمكين النفسي للقيادة ودوره في تعزيز تحقيق البراعة التنظيمية- على حد علم الباحثة - مع وجود فجوة تطبيقية في البحوث التي سعت لدراسة وتحليل التمكين النفسي للقيادة لتحديد جوانب القصور فيها بهدف معالجتها.
- (٣) هذه الدراسة يتوقع أن تساهم في سد جزء من الفجوة المتعلقة بدراسة العلاقة بين التمكين النفسي للقيادة والبراعة التنظيمية.
- (٤) تعد الدراسة الحالية إضافة بسيطة في السلوك التنظيمي حيث يقدم الباحث إطار نظري ومفاهيمي حول التمكين النفسي للقيادة ودوره وعلاقته بتحقيق المنظمات محل الدراسة للبراعة التنظيمية من حيث براعة الإستكشاف والإستغلال.
- (٥) تفيد نتائج هذه الدراسة متخذي القرارات في البنوك العراقية إدراك أهمية التمكين النفسي وتدفعهم لمراعاة الآثار المترتبة عليها وإستخدام تلك المقومات لتحقيق البراعة التنظيمية فيالبنوك محل الدراسة.
- (٦) تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات التي يمكن أن يسترشد بها القائمون على إدارة البنوك العراقية في تطوير لبرامج التدريب السلوكي للموارد البشرية من شأنه دفع المنظمات لإتباع نهج فعال يؤدي الي تحقيق بالبراعة التنظيمية وبالتالي تحقيق براعة الإستكشاف والإستغلال في البنوك العراقية.

٢/٦/١ : الأهمية العملية:

ترجع الأهمية العملية لهذه الدراسة فيما يلي :

- (١) التعرف على أهمية تطبيق التمكين النفسي للقيادة بما يمكن المصارف العراقية من إستغلالها بشكل كافي وفعال وتذليلها لكي تتمكن البنوك من تحقيق براعة تنظيمية عالية وتدفعها إلى تحقيق فاعلية أعلى في إستكشاف قدرات ومهارات العاملين في البنك والإستغلال الأمثل لتلك القدرات والمهارات وبالتالي إعطائها القدرة على مواصلة التنافس مع البنوك الأخرى والتكيف مع التطورات العالمية.
- (٢) يعتبر قطاع البنوك من القطاعات الهامة وذلك لكونه مصدر تمويل ووسيط ناشط يمثل عصب إقتصادات الدول حيث يوفر ٥٠% في من مصادر الأموال للشركات في الدول المتقدمة وما يقارب من ٩٠% بالنسبة

للدول النامية لذلك فتعتبر هذه الدراسة محاولة لتوجيه اهتمامات الإدارات العليا بالبنوك العراقية لأهمية تطبيق التمكين النفسي للقادة لتحقيق البراعة لتنظيمية في المصارف العراقية لكونها محور من محاور تنمية الإقتصاد القومي.

٣) تقدم هذه الدراسة عدداً من التوصيات من شأنها مساعدة البنوك العراقية للوصول لمستوى أفضل من البراعة التنظيمية وذلك بتطبيق التمكين النفسي للقادة بشكل فعال في البنوك العراقية محل الدراسة.

٧/١: أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في " تحديد أثر توافر مقومات التمكين النفسي للقادة على تحقيق البراعة التنظيمية بالمنظمات محل البحث . وينبثق عن هذا الهدف الرئيسي مجموعة الأهداف الفرعية التالية، وهي:

- ١- تحديد مدى إدراك العاملون لمفهوم التمكين النفسي بأبعاده ، والبراعة التنظيمية ببعديها .
- ٢- تحديد مستوى توافر مقومات التمكين النفسي في العاملين بالمؤسسات محل الدراسة .
- ٣- مستوى تطبيق البراعة التنظيمية بالمؤسسات محل الدراسة .
- ٤- تحديد أثر التمكين النفسي على البراعة التنظيمية ببعديها بالمؤسسات محل الدراسة .
- ٥- تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تساهم في زيادة فعالية تطبيق البنوك العراقية للتمكين النفسي للقادة لتحقيق البراعة التنظيمية في ضوء نتائج الدراسة.

٨/١: نموذج وفروض الدراسة:

تشتمل الدراسة على متغيرين اساسين كما يلي :

أولاً: المتغير المستقل :

يتمثل المتغير المستقل في التمكين النفسي للعاملين في أربعة أبعاد محددة كما حددتها الدراسات السابقة ومنها (بهي ،٢٠٢٢، ابوزيد ،٢٠١٩، الشريد ،٢٠١٨، Cingoz ،٢٠٢٠، Murphy&Anderson,2020, and Kaplan.2015)

وبناءً على مراجعة الدراسات تم تحديد الأبعاد المتعلقة بالتمكين النفسي في الأبعاد الآتية :

١- المضمون

٢- الجدارة

٣- تقدير الذات

٤- الأثر

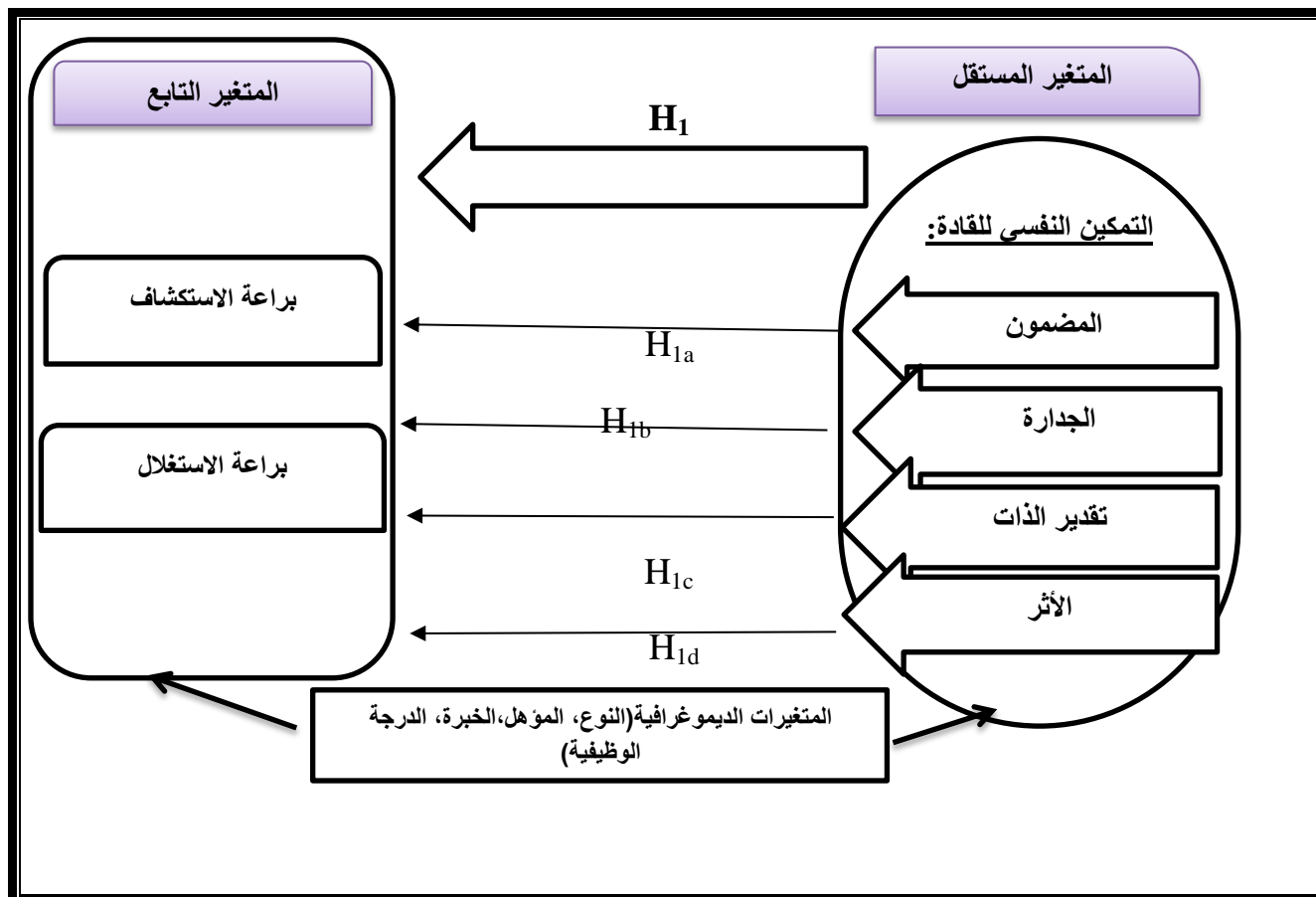
ثانياً : المتغير التابع :

يتمثل المتغير التابع في البراعة التنظيمية في بعدين كما حددتهم الدراسات السابقة مثال (الجنازرة ، ٢٠٢٠، أبوزيد ،٢٠١٩، Peng et al.,2019, Brix,2019, Du et al., 2020) وبناءً على ذلك تم تحديد إبعاد البراعة التنظيمية في الآتي :

١- الإستكشاف

٢- الإستغلال

وفيما يلي النموذج المقترح للعلاقة بين متغيرات الدراسة:

شكل رقم (١)
نموذج الدراسة

وفي ضوء النموذج السابق يمكن صياغة فروض الدراسة على النحو التالي :

➤ الفرض الرئيسي الأول :

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية بين التمكين النفسي للقادة و البراعة التنظيمية بالبنوك محل الدراسة . ويشمل هذا الفرض أربعة فروض فرعية كالتالي :

- الفرض الفرعي الأول: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين تعزيز المضمون وتحقيق البراعة التنظيمية بنوعها بالمنظمات محل الدراسة .
- الفرض الفرعي الثاني: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين الجدارة للقادة وتحقيق البراعة التنظيمية بنوعها بالمنظمات محل الدراسة.
- الفرض الفرعي الثالث: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين التقدير الذاتي وتحقيق البراعة التنظيمية بنوعها بالمنظمات محل الدراسة .
- الفرض الفرعي الرابع: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين الأثر وتحقيق البراعة التنظيمية بنوعها بالمنظمات محل الدراسة .

➤ الفرض الرئيسي الثاني :

توجد إختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقضي منهم حول أبعاد التمكين النفسي للقادة، و البراعة التنظيمية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية مثال (النوع، المؤهل، سنوات الخبرة ، الدرجة الوظيفية).

٢- الإطار النظري للدراسة :-

١/٢ : مفهوم و أهمية التمكين النفسي:

يعود ظهور مصطلح التمكين النفسي لما قدمه (Conger and Kanungo (1988) حيث وضحا أن التمكين النفسي ما هو إلا "عملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية لدى أفراد المنظمة من خلال تحديد العوامل المسببة للإحباط والعمل على تحييدها عبر الممارسات التنظيمية الرسمية والأساليب غير الرسمية ، وعرف (1995) Spreitzer التمكين النفسي بأنه البناء التحفيزي الذي يتمثل في أربعة أبعاد تعكس توجه الفرد نحو دوره في العمل، وهي المعنى، التأثير، الكفاءة، وحرية الاختيار. كما يركز التمكين النفسي على إدراك الموظفين لمفهوم التمكين؛ فالتمكين النفسي متغير مستمر يعكس درجة الشعور بالتمكين في كل مرحلة، وينتج عن تطبيق التمكين النفسي مناخ فعال للعمل، الذي يدفع الأفراد نحو الشعور بالقدرة على القيام بأدوارهم في العمل .

وتتجلى أهمية التمكين النفسي؛ باعتباره أهم محددات الدافعية لدى الأفراد التي تعكس الدور الفعال للعاملين داخل المنظمة، حيث يعمل التمكين النفسي على تحسين مدركات وإتجاهات العاملين نحو أعمالهم وأدوارهم في المنظمة، وذلك من حيث الشعور بالإستقلال الوظيفي وأهمية العمل أو الوظيفة التي يقومون بها، والكفاءة الذاتية والثقة في قدراتهم على أداء المهام المنوطة بهم، بالإضافة إلى شعور الفرد بالتأثير على عمل الآخرين والأفراد الممكّنين ينظرون لأنفسهم بصورة أكثر إيجابية في أعمالهم، كما يتم تقييمهم من جانب زملاء العمل على أنهم أكثر كفاءة في إنجاز عملهم. ويتضمن التمكين النفسي إعتقاد الأفراد عن معنى العمل الذي يؤدونه، وقدرتهم على أدائه بشكل أفضل، وإحساسهم بالكفاءة الذاتية والإستقلالية بالإضافة إلى تأثيرهم على مخرجات أو نتائج الأعمال (رضوان، طارق رضوان محمد، (٢٠١٥) .

٢/٢- أساليب التمكين النفسي:

أن توفر أساليب وطرق تأخذ على عاتقها تمكين الموظفين في تحسين أدائهم الوظيفي من أجل أن تصل المنظمة إلى الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها عن طريق الإرتقاء بالفرد أو الموظف داخل المنظمة، وهناك العديد من الطرق المقترحة لأساليب التمكين، كما أشارت (خليله، ناريمان عايد حسين & بنات، سهيله محمود صالح، (٢٠١٩):

- ١) التمكين من خلال المسؤوليات: ويعني بذلك إعطاء الموظف المسؤولية الكاملة في أداء عمله شرط أن تكون هذه المسؤوليات واضحة ومحددة المعالم.
- ٢) التمكين من خلال الصلاحيات: وهي منح الموظف الصلاحية عن طريق أداء أعماله داخل المنظمة وهذه القسمة من الصلاحيات يمكنها أن تحفز حماس الموظف في أداء عمله.
- ٣) التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي: وهنا لا بد للإدارة الناجحة من وضع معايير خاصة الهدف منها هو زيادة فاعلية تحفيز الموظفين داخل المنظمة أو المؤسسة من أجل الوصول إلى أقصى الإمكانيات التي يمتلكونها في أدائهم الوظيفي.
- ٤) التمكين من خلال التدريب والتطوير: من المتعارف عليه أن الموظف في المنظمة بحاجة إلى التدريب الدائم وهدف التدريب هو إكسابه المهارات والدقة من أجل تطبيق ما تعلمها أثناء أداء أعماله، وهذا يمنحه خبرة أكثر في تنفيذ الأعمال المطلوبة.
- ٥) التمكين من خلال المعرفة والمعلومات: لا بد من الموظف في داخل المنظمة إمتلاك المعارف والمعلومات التي يمكن أن تقدم له المساعدة في اتخاذ القرارات المتعلقة به من أجل القضاء على القصور لديه حيث أن هذا القصور الذي قد يكون عائقاً أمام تنفيذ المهام والأعمال والمسؤولية المكلف بها.

٦) التمكين من خلال التغذية العكسية : يتم إجراء تعديلات على بعض خطوات سير العمل بناءً على التغذية الراجعة، وذلك من خلال التقويم البنائي، والختامي من أجل أن تعرف المنظمة نقاط القوة والضعف وتعزيزها أو الحد منها.

٧) التمكين من خلال التقدير والإهتمام: ويتطلب هذا من المدير المسؤول في المنظمة إبداء الإهتمام والتقدير بكل موظف ينتمي للمنظمة التي يديرها لما لذلك من أثر كبير على ذاتالموظف وإنجازه وتوجهاته نحو العمل والتمكين.

٨) التمكين من خلال الإحترام : ولا يختلف الإحترام كثيراً عن الإهتمام والتقدير حيث يزيد ذلكالإحترام من إهتمام الموظف بعمله وإنجازه بأكمل وجه من أجل المحافظة على الإحترامالمبادل وبالتالي إنجاز عملية التمكين.

٩) التمكين من خلال الثقة: إن إعطاء الثقة الموظف داخل المنظمة من شأنه أن يقلل سعيالموظف إلى الإكثار من الخطوات التي يقوم بها وسبل تبرير تلك الخطوات من أجل توفير الوقت والتفكير في العمل.

١٠) التمكين من خلال السماح بالفشل: المقصود هنا إبعاد الفرد أو الموظف داخلالمنظمة أو المؤسسة عن الخوف من الفشل ويعزز لديه روح المغامرة والمجازفة والتهيؤ أن تقوده إلى التمييز والتفرد فكثير من النجاحات الكبيرة كانت مسبقة بتجاريفاشلة.

٣/٢- أبعاد التمكين النفسي:

تعتبر دراسات (Spreitzer(1995:1996) من أبرز الدراسات التي قامت بتطوير أبعاد التمكين النفسي، إذ ترى التمكين النفسي على أنه "بناء تحفيزي يتجلى في أربعة أبعاد: المعنى، الجدارة، حرية التصرف، الأثر" وتلعب مجمل هذه الأبعاد دوراً فاعلاً في توجيه الفرد نحو ما يرغب به ويشعره بأنه قادر على تجسيده من خلال مهامه في المنظمة، حيث تشكل هذه الأبعاد الأربع حسب الباحثة بناء شمولي للتمكين النفسي، وبعبارة أخرى فإن عدم وجود ولو بعد واحد من هذه الأبعاد سيؤدي إلى تضائل نسبة التمكين، وإن لم يكن القضاء تماماً على شعور الفرد بالتمكين. وبالتالي فهذه الأبعاد الأربع تشكل مجموعة متكاملة وكافية لفهم التمكين النفسي. ويمكن توضيح أبعاد التمكين النفسي الأربع التي تم تطويرها وإبرازها من (Spritzer) كما أشار Turnipseed, D.L. and VandeWaa, E.A. (2020):

١) المعنى (Meaning): عرفت (spreitzer) المعنى على أساس الشعور الذاتي للفرد تجاه العلاقة بين العمل الذي يؤديه ومعايير الشخصية، وينشأ هذا الشعور عندما تتكيف المهام الموكلة للفرد وتتوافق مع قيمه، ومعتقداته وسلوكياته الفردية. أي أنه يشير إلى التوافق ما بين قيم وذات الفرد وبين أهداف وقيمة المهام (الأنشطة) التي يقوم بها في العمل، وقد تنتج عن الدرجة المنخفضة من هذا البعد اللامبالاة في العمل بينما قد تؤدي الدرجة العالية منه الى زيادة مستوى الإلتزام والمشاركة لدى العاملين، لذلك فالمعنى له آثار كبيرة على مواقف الفرد في المنظمة (طويهر، طه مداني& رفاع، شريفه،(٢٠١٨).

٢) الجدارة (Competence): يقصد بالجدارة أو الكفاءة، هي إعتقاد الفرد وشعوره بقدرته على أداء المهام الموكلة له وبمهارة عالية، فهي تنطوي على إيمان الفرد بإملاكه للمهارات والقدرات اللازمة للقيام بعمل جيد، ويطلق على هذا البعد إسم "الفاعلية الذاتية"، حيث يرى أن الفاعلية الذاتية العالية لدى الفرد ستسفر عن المباشرة في السلوكيات الإيجابية و بذل الجهد العالي والمثابرة في مواجهة العقبات، ويعد هذا البعد من دعائم التمكين النفسي للعاملين، حيث أن إعطاء الفرد مسؤوليات ومهام أكبر ووظائف أكثر تعقيداً لن يعتبره الفرد تمكيناً إلا إذا كان واثقاً من قدرته على النجاح في تحمل تلكالمسؤوليات والقيام بها على أكمل وجه(رضوان، طارق رضوان محمد،(٢٠١٥).

٣) حرية الإختيار أو التحديد (*Self-determination*): فإذا كانت الجدارة هي التفوق السلوكي، فحرية التصرف هي إحساس الفرد وشعوره بوجود دافع ذاتي يدفعه للمبادرة وتنظيم العمل، ويطلق على هذا البعد أيضاً "الإستقلالية" والتي تعني إيمان الأفراد بالإستقلالية الذاتية في صنع القرار والقدرة على التحكم في تنفيذ أعمالهم. حيث يعكس هذا البعد الإستقلالية في المبادرة وفي سيرورة السلوكيات وإجراءات العمل، فعلى سبيل المثال حرية الفرد في صناعة القرارات بشأن طرق العمل، والجهد المتوقع لأداء المهام (ديدوني، يوسف & برجو، زبيدة مليانية، (٢٠٢٠).

٤) الأثر (*Impact*): يشير إلى الدرجة التي يُنظر بها إلى سلوك العمل على أنها تحدث فرقاً فيما يتعلق بإنجاز الغرض من المهمة، أي إنتاج التأثيرات المقصودة في بيئة عمل الفرد، ويشير هذا البعد إلى الدرجة التي يمكن للفرد أن يؤثر بها على النتائج الإدارية أو الإستراتيجية أو التشغيلية في العمل ويتأثر بسياق العمل، (Proenca, T., Torres, A. and Sampaio, A.S. (2017).

٤/٢ مفهوم البراعة التنظيمية:

يحظى مفهوم البراعة التنظيمية بأهمية كبيرة؛ نظراً للدور الذي تلعبه في منظمات الأعمال، ويمكن العثور على البراعة التنظيمية في المواقف التي تظهر فيها أفكار وترتيبات إجتماعية جديدة أفضل "قد تتعارض مع المعرفة العامة". (Rosencrans, K. (2019).

وقد بدأ كثير من العلماء إستخدام البراعة على إعتبار أنها جزء لا يتجزأ من بناء السمة المميزة للتوجه المزدوج للشركات فيما يتعلق بالإستكشاف والإستثمار ومنهم (Tushman & O'Reilly, 1996)، (Gibson & Birkinshaw, 2004)، (Gao et al., 2009) وهذا ما أكده (March, 1991) بأن أنشطة الإستكشاف والإستثمار هي أنشطة خاصة بالتعليم الجذري، مما يتطلب من قادة المنظمات الإهتمام بتوزيع مواردها بطريقة تحقق لها النجاح والإستمرار (إبراهيم، مها صباح، (٢٠١٧).

وفي هذا الشأن تعرف دراسة (صويص & عابدي، ٢٠٢١) البراعة التنظيمية بأنها سعي المؤسسة المتزامن لتحقيق الإستكشاف والإستغلال. فقد إعتبر هذا التعريف أن البراعة التنظيمية تكون من خلال قيام المؤسسة بعملية إستغلال لما تملكه من موارد وفي نفس الوقت قيامها بالبحث عن موارد وفرص جديدة وإستكشاف أسواق جديدة وغير معرفة من قبل.

في حين عرفت (العربي، ٢٠٢١) البراعة التنظيمية على أنها كفاءة تنظيمية، على مستوى الشركة مطلوبة لإستغلال النجاح وإستكشاف فرص الأعمال الجديدة.

كما أشار (بلفقيه، ٢٠٢٠) إلى البراعة التنظيمية بأنها سمة تنظيمية للمنظمة القادرة على إستغلال القدرات الحالية، وإستكشاف فرص جديدة بنفس الوقت.

وأشار (إبراهيم، ٢٠١٨) إلى البراعة التنظيمية باعتبارها قدرة ديناميكية تشير إلى الإجراءات والعمليات التي تستخدمها المنظمات لحشد، وتنسيق الجهود الإستكشافية والإستغلالية المتفرقة، وتخصيص ومزج الموارد والأصول عبر الوحدات المتباينة.

ويتضح من مما سبق ذكره من تعريفات للبراعة التنظيمية أن:-

- ١- البراعة التنظيمية مفهوم ثنائي الأبعاد يشتمل على بعدين الإستكشاف والإستغلال.
- ٢- أن جوهر البراعة التنظيمية هو القدرة على تحقيق التوازن بين نشاطي الإستغلال والإستكشاف الذين يبدو متعارضين.
- ٣- المنظمة البارعة هي التي لديه القدرة على الإستغلال والإستكشاف في وقت واحد.
- ٤- أن الإستغلال يشتمل على أنشطة كتحسين الكفاءة، الإختيار، التنفيذ بينما تنطوي أنشطة الإستكشاف على البحث، والتنوع، والمخاطرة، التجريب، المرونة، الإبتكار.

٥- يعتبر الإستغلال إبتكار إضافي يهتم بالإستثمار في الحاضر، بينما يعكس الإستكشاف إبتكار جذري يهتم بالإستثمار في المستقبل.

٥/٢: أنواع البراعة التنظيمية:

إن المنظمات البارعة التي تنشد النجاح في عملها يجب عليها استثمار الحاضر من أجل تحقيق الأهداف المستقبلية، وهذا من خلال العمل على تنويع وتحسين الخطط الاستراتيجية. وعليه يمكن تحديد ثلاثة أنواع رئيسية للبراعة التنظيمية نذكرها فيما يأتي.

١/٥/٢ : البراعة المتتابعة أو المتسلسلة (Sequential Ambidexterity): يمكن تحقيق البراعة المتسلسلة من خلال قيام المؤسسات بإعادة تنظيم هيكلها لتعكس الظروف أو الإستراتيجيات البيئية المتغيرة؛ وهناك العديد من الدراسات حولها حيث إقترحوا أن البراعة المتسلسلة تكون من خلال إعادة تنظيم هيكل وعمليات المؤسسات بطريقة متسلسلة تتكيف مع التحولات البيئية، وأن تستخدم هذه المؤسسات هيكل مقسمة زمنياً بين فترات الإستغلال والإستكشاف (رحمة، تروش & نسيم، مولة، ٢٠١٩).

٢/٥/٢ : البراعة الهيكلية (Structural Ambidexterity): تتحقق البراعة الهيكلية من خلال إستخدام وحدات فرعية منفصلة؛ أن البراعة الهيكلية لا تستلزم الوحدات الهيكلية المنفصلة للإستكشاف والإستغلال فقط، ولكن تستلزم أيضاً الكفاءات، الأنظمة، الحوافز، العمليات والثقافات المختلفة، ويتم تجميعها معاً قصد إنشاء هدف إستراتيجي مشترك ومجموعة شاملة من القيم. تم تصميم ما يسمى بالبراعة الهيكلية لتسهيل إدارة المشاكل غير المنظمة المطروحة من خلال الإبتكار (Le Glatin, M. (2018). كما يرى Rogan & Mors (2014) أن البراعة الهيكلية تتضمن الفصل بين أنشطة الإستغلال وأنشطة الإستكشاف في وحدات عمل منفصلة لكل منها خصائص تختلف عن الأخرى، أن الدافع من وراء الفصل بين هذين النوعين من الأنشطة هو أن كلا منهما يتطلب أنماطاً مختلفة أيضاً، فوحدات الأعمال التي تركز على أنشطة الإستغلال بحاجة إلى أسلوب الإدارة البيروقراطية وإعتماد المركزية والرسمية في قراراتها، في حين أن وحدات الأعمال التي تركز على أنشطة الإستكشاف بحاجة إلى اللامركزية الإدارية والمزيد من الإستقلالية في العمل بهدف إكتشاف مداخل جديدة لأداء مهامها.

٣/٥/٢ : البراعة السياقية (contextual Ambidexterity): حاولت كل من البراعة التسلسلية والهيكلية حل التوتر (fension) القائم بين نشاطي الإستكشاف والإستغلال من خلال الوسائل الهيكلية، ولكن هذا يمكن حله على المستوى الفردي من خلال ما يطلق عليه بالبراعة السياقية؛ والتي تعرف بأنها القدرة السلوكية لتحقيق التوافق والتكيف في نفس الوقت عبر المؤسسة بكاملها. ومن هذا المنطلق يتم تحقيق البراعة السياقية من خلال مجموعة من العمليات والأنظمة التي تمكن وتشجع الأفراد على إصدار أحكامهم الخاصة حول كيفية تقسيم وقتهم بشكل أفضل بين المطالب المتعارضة للإستكشاف والإستغلال والقدرة على التكيف بشكل كاف مع متغيرات البيئة، وبالتالي، فالبراعة السياقية مهمة لأنها تمثل تحدياً إستثنائياً لتحقيقها، ولكنها ضرورية لنجاح المنظمات المعاصرة. وفقاً لتصوير (حمادة ابوزيد، ٢٠٢١) تختلف البراعة السياقية عن الأنواع السابقة وذلك في تركيزها على دعم الأفراد أكثر من الوحدات، حيث عرف البراعة السياقية بأنها تصميم آليات إجتماعية وسلوكية تعطي حرية للعاملين بتقسيم أوقاتهم في ممارسة أنشطة الإستغلال والإستكشاف.

٦/٢ - أبعاد البراعة التنظيمية:

البعد الأول: الإستكشاف (Exploration): إن بيئة الأعمال الجديدة تفرض على المنظمات ضرورة البحث عن الفرص الجديدة، والعمل على مراقبة إحتياجات ورغبات العملاء، وتوقع التغيرات التي تطرأ على هذه الإحتياجات من منطلق أن الإستكشاف يعزز قدرة المنظمة على تجديد قاعدة معارفها والقدرة على قيادة

الإتجاهات البيئية الكامنة من أجل خلق تكنولوجيات إبداعية وأسواق جديدة لتحقيق الربحية للمنظمة في الأجل الطويل. (Rego, A. et al., 2007). والإستكشاف عبارة عن سلسلة الخطوات التي تقود إلى إطلاق منتجات جديدة، أو تحسين منتج حالي، أو تقديم، أو تصميم عملية إنتاجية جديدة، أو تحسين عملية إنتاجية قائمة، وذلك لتلبية احتياجات ورغبات العملاء، فضلاً عن إيجاد الفرص الجديدة لجذب العملاء والتكيف لمتطلبات السوق مما يؤدي إلى النمو وتطور المنظمة (عبد العزيز، أحمد عزمي زكي، (٢٠٢٢)،
البعد الثاني: الإستغلال (Exploitation): يُعرف الإستغلال بأنه يشمل على أشياء مثل: الإختيار، والإنتاج، والكفاءة، والإنتقاء، والإنجاز. وقد أوضح (Luo & Ling.,2013) أن الإستغلال هو التوسع في الكفاءات الموجودة، والتفكير البسيط والتدريجي، وأن الإستغلال يقلل من التغيير ويركز على الكفاءة. كما يعرف الإستغلال بأنه المعرفة من أجل التحسين المستمر، التعديل، الإنتقاء، والتغيير التدريجي في السلع الحالية والعمليات والخدمات، وأنه يشمل على أشياء مثل: الإختيار، الإنتاج، الكفاءة، الإنتقاء، التنفيذ، الإنجاز (جاد الرب، ألفت إبراهيم ؛ وآخرون، (٢٠٢١)،.

٣- منهجية الدراسة:

تعتمد الدراسة الحالية بصفة أساسية على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة "أثر التمكين النفسي للقادة على البراعة التنظيمية بالتطبيق على البنوك العراقية، وذلك لمناسبته لأهداف الدراسة، وتم الإعتماد في تحقيق هذا المنهج على نوعين من البيانات من مصادرها التالية:

- البيانات الثانوية:

تتمثل في المنهج الوصفي، وهي البيانات التي تساهم في تكوين الإطار النظري للمتغيرات الدراسة (التمكين النفسي للقادة والبراعة التنظيمية)، وتم الحصول على هذه البيانات بالإعتماد على الدراسات و المراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة والدوريات والمقالات والتقارير والرسائل العلمية المرتبطة بمتغيرات الدراسة.

- البيانات الأولية:

ويمثلها المنهج التحليلي، وهي البيانات التي يتم جمعها ميدانياً من خلال الزيارة الميدانية للبنوك محل الدراسة وإجراء المقابلات مع عينة البحث وتحليل البيانات المتحصل عليها من إجابات بنود ومحاور قائمة الإستقصاء (الإستبانة) وذلك للحصول على البيانات الأولية المطلوبة والتي تكمل البيانات الثانوية وذلك لتحقيق أهداف الدراسة والوصول الى نتائج واضحة تفيد في وضع التوصيات اللازمة، وذلك كما يظهر بالفصل الرابع من الدراسة الميدانية.

١/٣ : مجتمع وعينة الدراسة:

▪ مجتمع الدراسة:

قامت الباحثة بتحديد مجتمع الدراسة، والتي تشمل المديرين ونوابهم ورؤساء الأقسام في المركز الرئيسية للمصارف الحكومية العراقية في محافظة بغداد، والمحددة بخمس مصارف وهي: مصرف الرافدين (١٩٤١)، ومصرف الرشيد (١٩٨٨)، والمصرف الصناعي (١٩٤١)، والمصرف الزراعي التعاوني (١٩٣٥)، والمصرف العقاري (١٩٤٨).

جدول رقم (١) هيكل الجهاز المصرفي العراقي في عام ٢٠١٧

البيان	المصارف الحكومية	مصارف حكومية اسلامية	المصارف العراقية المحلية	المصارف الاسلامية المحلية	المصارف الأجنبية الاسلامية	المصارف الأجنبية	المجموع
العدد	٦	١	٢٤	١٩	٤	١٥	٦٩
الأهمية النسبية	٨,٦٩%	١,٤٥%	٣٤,٧٨%	٢٧,٥٤%	٥,٨٠%	٢١,٧٤%	١٠٠%

المصدر: الجهاز المركزي العراقي ، النشرة الاحصائية السنوية، ٢٠١٧.

٢/٣- حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الحدود الموضوعية لهذه الدراسة على دراسة العلاقة بين التمكين النفسي للقادة (تعزيز المضمون، الجدارة، تقدير الذات، الأثر) كمتغير مستقل، والبراعة التنظيمية (براعة الإستكشاف، وبراعة الإستغلال) كمتغير تابع.
- **الحدود المكانية والزمنية:** تقتصر الحدود المكانية لهذه الدراسة على جميع فروع البنوك العراقية الحكومية في محافظة بغداد . كما تقتصر الحدود الزمنية للدراسة على الفترة الزمنية التي يتم فيها جمع البيانات الأولية بداية من شهر اغسطس - نوفمبر ٢٠٢٢.
- **الحدود البشرية:** تقتصر الحدود البشرية للدراسة على مديري الفروع ونوابهم ومديري الأقسام والعاملين في المصارف الحكومية العراقية محل الدراسة .

٤- الدراسة الميدانية:

١/٤: أداة الدراسة:

وتضم قائمة الإستقصاء متغيريين أساسيين في هذه الدراسة هما التمكين النفسي والبراعة التنظيمية وكل متغير منهم عدد من الأبعاد بالاضافة إلى المتغيرات الديموغرافية كما يلي:

أ- المتغير المستقل :

تمثل في التمكين النفسي (Psychological Empowerment) وتم قياسها من خلال أربعة أبعاد تتمثل في المضمون، الجدارة، تقدير الذات، والأثر حيث اعتمدت الباحثة على مقياس (Psychological Empowerment Questionnaire (PEQ) والذي قدمه (Spreitzer, G.M 1995) وطوره (Turnipeseed. D.L. et al., 2020) ويضم (١٢) عبارة، حيث يضم هذا المتغير أربع مجموعات من الأسئلة، تقيس كل مجموعة بعداً من أبعاد التمكين النفسي كما يلي:

- العبارات من (١-٣) تقيس بُعد المضمون.
- العبارات من (٤-٦) تقيس بُعد الجدارة .
- العبارات من (٧-٩) تقيس بُعد تقدير الذات .
- العبارات من (١٠-١٢) تقيس بُعد الأثر .

ب- المتغير التابع :

تمثل في البراعة التنظيمية (Organizational Ambidexterity) وتم قياسه من خلال بعدين هما براعة الإستكشاف، وبراعة الإستغلال، حيث اعتمدت الباحثة على مقياس Organizational Ambidexterity Questionnaire (OAQ) والذي قدمه (Luo & Ru H., 2009) ويضم (14) عبارة، حيث يضم هذا المتغير أربع مجموعات من الأسئلة، تقيس كل مجموعة من أبعاد البراعة التنظيمية كما يلي: -

- العبارات من (١٣-١٩) تقيس بُعد براعة الإستكشاف.
- العبارات من (٢٠-٢٦) تقيس بُعد براعة الإستغلال.

٢/٤ : التحليل الإحصائي للبيانات:

فحص ثبات وصدق قائمة الإستقصاء:

أ- اختبار الثبات والصدق (اختبار ألفا كرونباخ):

يمكن قياس درجة الثبات والصدق لمتغيرات (محاور) الدراسة بإستخدام مجموعة متنوعة من الاختبارات الإحصائية منها اختبار ألفا كرونباخ واختبار التجزئة النصفية وغيرها. في هذه الدراسة إتمدت الباحثة على معامل ألفا كرونباخ والذي يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (٢)

معامل الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة

بيان	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
الأبعاد	1	2	3
١-المضمون	1		
٢-الجدارة	0.32	1	
٣-تقدير الذات	0.29	0.22	1
٤-الاثر	0.18	0.30	0.40
٥-البراعة الإستكشافية	0.48	0.37	0.25
٦-براعة الإستغلال	0.27	0.39	0.42
			0.58
			1

التمكين النفسي	12	0.89	0.94
البراعة التنظيمية	14	0.91	0.95
الإجمالي	26	0.93	0.96

المصدر: من إعداد الباحثة من واقع مخرجات برنامج SPSS

من الجدول المبين أعلاه يتضح أن معامل ألفا للثبات لعبارات التمكين النفسي (0.89) ومعامل الصدق يساوي (0.94) مما يشير الى أن التناسق الداخلي للعبارات يُعد موثقاً به بدرجة مرتفعة، كذلك يتضح من الجدول أن معامل الثبات ألفا لعبارات البراعة التنظيمية يساوي (٠,٩١) ومعامل الصدق لها يساوي (٠,٩٥)، كما بلغ معاملي الصدق والثبات لإجمالي متغيرات الدراسة (٠,٩٣)، (٠,٩٦) علي الترتيب، مما يشير الى أن التناسق الداخلي للعبارات يُعد موثقاً به بدرجة مرتفعة.

جدول رقم (٣)

مصفوفة الارتباطات بينمتغيرات الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا علي مخرجات برنامج SPSS دال احصائيا عند مستوى معنوية

**٠,٠١

٣/٤ : نتائج اختبارات الفروض:

يتضح من الجدول السابق مجموعة النتائج التالية:

• يوجد ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين التمكين النفسي والبراعة التنظيمية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين "المضمون" وبراءة الإستغلال (0.27)، وبلغت قيمة معامل الارتباط بين "المضمون" وبراءة الإستكشاف (0.48) بينما بلغت قيمة معامل الارتباط بين الجدارة " وكل من براءة الإستكشاف والإستغلال على التوالي (0.37)، (0.39) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين "تقدير الذات" وكل من الإستكشاف والإستغلال على التوالي (0.42)، (0.25)، (0.49)، وبلغت قيمة معامل الارتباط بين الأثر وكل من الإستكشاف والإستغلال على التوالي (0.49)، (0.35) وهذه الارتباطات جميعها ذات دلالة إحصائية بمستوي ثقة ٩٩%.

• بلغ معامل الارتباط الكلي بين متغير التمكين النفسي والبراعة التنظيمية (0.619) مما يشير لوجود علاقة إيجابية معنوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

• أي انه كلما زادت مقومات التمكين النفسي كلما توافرت أبعاد البراعة التنظيمية لدى المنظمة .
تستخلص الباحثة من خلال تحليل الدراسة الميدانية المتعلقة باختبار صحة فروض الدراسة النتائج الواردة في الجدول التالي الذي يوضح ملخص لنتائج اختبار فروض الدراسة:

ملخص لأهم نتائج اختبار فروض الدراسة

النتيجة	الفروض
النتيجة	الفرض الرئيسي الأول
ثبت صحة الفرض	"يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين التمكين النفسي للقادة والبراعة التنظيمية بالمنظمات محل الدراسة".
ثبت صحة الفرض	الفرض الفرعي الأول: " يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين المضمون والبراعة التنظيمية بالمنظمات محل الدراسة".
ثبت صحة الفرض	الفرض الفرعي الثاني: " يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين الجدارة والبراعة التنظيمية بالمنظمات محل الدراسة".
ثبت صحة الفرض	الفرض الفرعي الثالث: " يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين تقدير الذات والبراعة التنظيمية بالمنظمات محل الدراسة".
ثبت صحة الفرض	الفرض الفرعي الرابع: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين الأثر والبراعة التنظيمية بالمنظمات محل الدراسة".
النتيجة	الفرض الرئيسي الثاني
لم تثبت صحة الفرض	"توجد اختلافات جوهرية بين العاملين لأبعاد التمكين النفسي والبراعة التنظيمية وفقاً (للنوع)".
لم تثبت صحة الفرض	"توجد اختلافات جوهرية بين العاملين لأبعاد التمكين النفسي والبراعة التنظيمية وفقاً (للعمر)".
لم تثبت صحة الفرض	"توجد اختلافات جوهرية بين العاملين لأبعاد التمكين النفسي والبراعة التنظيمية وفقاً (للمؤهل)".

النتيجة	الفروض
لم تثبت صحة الفرض	"توجد اختلافات جوهرية بين العاملين لأبعاد التمكين النفسي والبراعة التنظيمية وفقاً (لدرجة الوظيفة)".
لم تثبت صحة الفرض	"توجد اختلافات جوهرية بين العاملين لأبعاد التمكين النفسي والبراعة التنظيمية وفقاً (لسنوات الخبرة)".

المصدر: من اعداد الباحثة في ضوء التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

٤/٤ - النتائج العامة:

- أشارت نتائج اختبار(ت) الي وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتمكين النفسي على البراعة التنظيمية بما يظهر دور التمكين النفسي وتأثيره في البراعة التنظيمية داخل المنظمات محل البحث.
- أظهرت مستويات معنوية اختبار(ف) أقل من ٠,٠١ وهو ما يشير إلى معنوية النموذج وصلاحيته في التنبؤ بقيم المتغير التابع (البراعة التنظيمية).
- أكدت الدراسة على أن قيمة معامل التحديد R^2 بقيمة بلغت 0,48، وهو ما يعني أن نسبة تفسير أبعاد التمكين النفسي الأربعة (المضمون، الجدارة، تقدير الذات، الأثر) هي ٤٨% في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (البراعة التنظيمية).
- أشارت نتائج تحليل التباين لكروسكال والاس الى عدم وجود تباين بين آراء المستقضي منهم أبعاد التمكين النفسي فيما يتعلق ببعض المتغيرات الديموغرافية التي تم دراستها واختبارها بشكل عام.

٥ - التوصيات العامة:

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، يمكن تحديد مجموعة من التوصيات التي تمكن القيادات والمسؤولين في البنوك الاستفادة من نتائج الدراسة، ووضع الإستراتيجيات والسياسات التي من شأنها تعزيز مقومات التمكين النفسي للعاملين في كافة المستويات، وكذلك نشر مقومات البراعة التنظيمية التي تعمل على تحقيق التميز والكفاءة في القيام بالوظائف وتنعكس على تحقيق البراعة التنظيمية الكلية ويتم تقديم مجموعة من التوصيات كما يلي:

- ضرورة توضيح أهمية مقومات التمكين النفسي للعاملين من حيث المضمون والجدارة والأثر وتقدير الذات.
- ضرورة العمل على تحسين وتطبيق متطلبات دعم وتحقيق البراعة التنظيمية من الاستكشاف والاستغلال للقدرات والمواهب وتوظيفها بالشكل المناسب لأهداف المنظمات.
- أهمية اختيار القيادات داخل البنوك بناءً على معايير التمكين النفسي وفهم أبعاد البراعة التنظيمية وكيفية تحقيقها.
- العمل على دعم مقومات ومناخ العمل الداعم لتحسين مقومات التمكين النفسي بما يتناسب مع مقومات الثقافة الإبداعية وتأدية الأعمال والوظائف بطريقة إبداعية مختلفة.
- ضرورة مشاركة جميع في صياغة إستراتيجية تساعد في تحقيق البراعة التنظيمية داخل قطاع البنوك العراقية.

• المراجع العربية:

١. إبراهيم، زينب جمال، (٢٠١٨)، توسيط البراعة التنظيمية في العلاقة بين التوجه بالسوق ونمو الشركة: بالتطبيق على الشركات الصناعية بمدينة دمياط الجديدة، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة، جامعه المنصورة، مصر.
١. إبراهيم، مها صباح، (٢٠١٧)، البراعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة تطبيقية في المصرف الأهلي العراقي، مجلة دراسات محاسبية مالية، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، المجلد ١٢، العدد ٣٩، العراق.
٢. أبو الهجاء، شرين ماهر محمد، (٢٠١٩)، اثر التمكين النفسي على الأداء الوظيفي والانتماء التنظيمي في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة اليرموك، الأردن.
٣. أبو زيد، حمادة فوزي ثابت (٢٠١٩) قياس اثر سلوكيات القيادة الاخلاقية على الابداع في ظل توسط دور كل من نمط القيادة التبادلية والتمكين النفسي للمرؤوسين ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، جامعة قناة السويس ، العدد ٤ .
٤. إسماعيل، عمار فتحي موسى، (٢٠١٦)، دور رأس المال النفسي في بناء البراعة التنظيمية للعاملين بجامعتي المنوفية ومدينة السادات (دراسة تطبيقية)، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعه الاسكندرية، المجلد ٥٣، العدد ٢، مصر.
٥. البرازي، حيان مصطفى. (٢٠٢١) " أثر أبعاد رأس المال الفكري على التوجه الريادي تحليل الدور الوسيط للبراعة التنظيمية "، رسالة دكتوراة غير منشورة. كلية التجارة، جامعة طنطا.
٦. البيومي، أحمد اببومي علي، (٢٠٢٠)، التمكين النفسي وعلاقته بمستوى الطموح لدى معلم التربية الرياضية، مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة أسبوط، المجلد (٢)، العدد (٥٤)، مصر.
٧. الجبوري، مراد موسى عبد، (٢٠٢١)، دور استراتيجية تكنولوجيا المعلومات في بناء البراعة التنظيمية : دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة كرونجي للمشروبات الغازية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأنبار، المجلد ١٣، العدد ٣.
٨. الجميعي، وفاء بنت عايض معيوض & الحارثي، نوليبت عيد مخضور، (٢٠٢١)، البراعة التنظيمية لدي قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، المجلد ٣٦، العدد ٤، الجزائر.
٩. الجردي، فراس محمد، (٢٠١٢)، التمكين النفسي: مدخل نظري، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد ٣، مصر.
١٠. الجنازرة، أسماء علي محمود، (٢٠٢٠)، البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعد المديرين، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
١١. السطوح، محمد محمد عبد العظيم، (٢٠١٧)، توسيط إدارة المواهب في العلاقة بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة المنصورة.
١٢. الشريدة، ماجد علي & عبد اللطيف، محمد سيد، (٢٠١٨)، التمكين النفسي وعلاقته بمهارات التدريس الابداعي لدى معلمي محافظة وادي الدواسر، المجلة العلمية، كلية التربية، أسبوط.

١٣. الشودافي، محمد غمري & عبد النبي، إبراهيم محمد أحمد، عبد الرازق، أحمد محمود، (٢٠١٨)، بيئة التمكين وتأثيرها على الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة بنها، سلسلة (٣٨)، العدد (٢)، مصر.
١٤. الضمور، عالية ماجد عبد الرحمن & عبابنة، هائل طلاق محمود، (٢٠٢٠)، الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين القيادة التشاركية والالتزام: دراسة حالة في مؤسسة الضمان الاجتماعي، رسالة ماجستير، غير منشور، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.
١٥. العتيبي، سعد بن مرزوق (٢٠١٨) أثر المناخ النفسي على التمكين النفسي لدى العاملين في شركات الخدمات الخاصة في مدينة الرياض، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القصيم، كلية الاقتصاد والإدارة، المجلد ١٢، العدد ١.
١٦. العرابي، اميرة احمد محمد احمد. (٢٠٢١) "الدور الوسيط لبراعة الموظف ومشاركة المعرفة في العلاقة بين ممارسات أنظمة العمل عالية الأداء والأداء الإبداعي للموظف (بالتطبيق على موظفي تكنولوجيا المعلومات بالشركة المصرية للاتصالات)"، رسالة دكتوراة غير منشورة. كلية التجارة، جامعة المنصورة.
١٧. المحاسنة، لميس عارف عبد ربه، (٢٠١٧)، الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية دراسة ميدانية على الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية، رسالة الماجستير، غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
١٨. النابلسي، أمل عزمي صبحي، (٢٠٢٠)، أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركات الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن.
١٩. بوبكر، ساخي، محمد، سعيدات، محمد، تيغرة (٢٠٢٠)، المفاضلة بين المتنافسة الهرمية وغير الهرمية لمفهوم التمكين النفسي، مجلة سلوم، جامعة عبد الحميد باديس مستغانم، كلية العلوم الاجتماعية، الجزائر، المجلد ٧، العدد ١.
٢٠. بهي، كريم بهي محمد (٢٠٢٢) اثر ممارسات الابتكار المفتوح على أداء الشركات الناشئة في ظل توسط دور التوجه الريادي للقادة والتمكين النفسي للعاملين، دراسة ميدانية على بعض الشركات الناشئة بجمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التجارة جامعة بنها.
٢١. حسانين، جاد الرب عبد السميع & عوض، زينب جمال إبراهيم، (٢٠١٧)، تأثير التوجه بالسوق على البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بدمياط الجديدة، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة بنها، السلسلة ٣٧، العدد ٣.
٢٢. دسوقي، محمد أحمد، (٢٠٢١)، تصور مقترح لتحقيق البراعة التنظيمية بجامعة ٦ أكتوبر على ضوء مدخل القيادة الجديرة بالثقة، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، المجلد ٨٩، العدد ٨٩.
٢٣. ديدوني، يوسف & برجو، زبيدة مليانية، (٢٠٢٠)، التمكين النفسي وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة حالة المركز الجامعي بأفلو، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، جامعة حسيبة بن علي الشلف، المجلد (٦)، العدد (٢)، الجزائر.
٢٤. راضي، جودة محسن & قاسم، زهراء نعيم، (٢٠١٨)، التوجه الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق البراعة التنظيمية دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء بعض المصارف الخاصة، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد ٧، العدد ٢٥، العراق.

٢٥. رحمة، تروش & نسيمة، مولة، (٢٠١٩)، مساهمة البراعة التنظيمية في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة سوناريك وحدة فرجيو- ميلة، رسالة ماجستير، غير منشورة، معهد العوم الاقتصادية وعلوم التسيير، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجزائر.
٢٦. رضوان، طارق رضوان محمد، (٢٠١٥)، اثر التمكين النفسي للعاملين في الصوت التنظيمي: دراسة تطبيقية، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد (١)، مصر.
٢٧. حسانين، مجدي عبد الغنى عبد الونيس. (٢٠٢١) " أثر القيادة الجديرة بالثقة في البراعة التنظيمية (دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الخاصة بمدينة طنطا)"، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التجارة، جامعة طنطا.
٢٨. جاد الرب، ألفت غبراهيم ؛ صبح، نوال محمود النادي؛ صقر، شيماء مصطفى عبد العزيز، (٢٠٢١)، اثر البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة ، جامعة كفر الشيخ، المجلد (٧)، العدد (١١)، الجزء (١)، مصر.
٢٩. سلامة، رشا أبو سيف النصر، (٢٠١٨)، العلاقة بين التمكين النفسي والاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية أعمال المؤتمر الدولي الثاني: إدارة المنظمات الصناعية والخدمية: الممارسات الحالية والتوجهات المستقبلية، كلية التجارة، جامعة جنوب الوادي، المجلد (١).
٣٠. سليمان، فيبيي نصحي راغب، (٢٠١٦)، أثر رأس المال الفكري على تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية/ المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مصر، المجلد ٧، العدد ٢.
٣١. شحاته، ياسر السيد علي محمد، (٢٠١٨)، تأثير العوامل النفسية الإيجابية على البراعة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس والبيئة المعاونة بمؤسسات التعليم العالي، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، العدد ٢، المجلد ٥٥، مصر.
٣٢. شعيب، محمد محمود & النجار، أحمد كرم، (٢٠٢٠)، دور البراعة التنظيمية في تعزيز الإبداع الإداري في فنادق الأربع والخمس نجوم بشرم الشيخ، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة ، كلية السياحة والفنادق، جامعة الفيوم، المجلد (١٤)، العدد (١)، مصر.
٣٣. صبر، رنا ناصر، العامري، سارة على سعد ، عبد الحسين، على عبد الامير ، (٢٠١٨)، الدور التفاعلي للذكاء التنافسي لتعزيز تأثير البراعة التنظيمية في تحقيق بهجة الزبون بحث ميداني على - عينة من شركات السياحة والسفر في بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، السلسلة ٤١، العدد ١١٧، العراق.
٣٤. صويص، محمد إبراهيم كامل & عابدي، إبراهيم عبد السلام، (٢٠١٨)، دور نظم ذكاء الأعمال في بناء البراعة التنظيمية بالتطبيق على البنوك العاملة في فلسطين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢٧، العدد ١، فلسطين.
٣٥. طويهر، صه مدني & فاع، شريفة، (٢٠١٨)، دور التمكين النفسي في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية لأراء عينة من الأفراد العاملين بالمكتبات الجامعية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، العدد ١٣، الجزائر.
٣٦. طه، منى حسنين السيد، (٢٠٢١)، دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة والتمائل التنظيمي، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية ، كلية التجارة، جامعة عين شمس، المجلد (١٠)، العدد (١).

٣٧. عبد الحليم، نيفين شريف، (٢٠٢٠)، تأثير ضغط العمل في الأداء والانتماء الوظيفي للعاملين بقطاع الضافة، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، كلية السياحة والفنادق، جامعة قناة السويس، المجلد (١٨)، العدد (١)، مصر.
٣٨. عبد السلام، عيسى محمد عيسى & الحسيني، حسين محمد سعد، (٢٠١٥)، المجلة العلمية لكلية التربية للطفولة المبكرة، كلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة المنصورة، المجلد (١)، العدد (٣)، مصر.
٣٩. عبد العزيز، أحمد عزمي زكي، (٢٠٢٢)، اثر أبعاد البراعة التنظيمية على تحقيق الريادة لمنظمات الأعمال دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات صناعة الأجهزة الكهربائية والإلكترونية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد (٣)، العدد (١)، الجزء (٣)، مصر.
٤٠. عبد الفتاح، عبد الرحمن خيرى. (٢٠٢١) " دور البراعة التنظيمية في العلاقة بين رأس المال الفكري وأداء الفنادق المصرية"، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التجارة، جامعة دمياط.
٤١. علوان، بشرى محمد، السلطاني، سعيدي حايك كاظم & خليل، امير علي، (٢٠١٩)، دور البراعة التنظيمية في تعزيز استراتيجيه التمكين دراسة استطلاعيه تحليليه مقارنة بين عينتين من قيادات المصارف العليا في مدينه بابل وكربلاء، مجله كليه الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد ١١، العدد ٢.
٤٢. مالطاني، يوسف حجي & آخرون، (٢٠١٦)، التجديد الاستراتيجي ودوره في تكوين المنظمات البارعة، بحث تطبيقي لآراء عينة من القيادات الجامعية في جامعة الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة الكوفة، المجلد ١٨، العدد ٣.
٤٣. محمد طلال، عبد الرحيم & الزير الحسيني، رشدي، (٢٠١٧)، تنمية الموارد البشرية واثرها على الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية.
٤٤. محمد، محمد فكري، (٢٠١٧)، تمكين العاملين وعلاقته بالابداع الإداري داخل المنظمات: دراسة ميدانية على شركات الأدوية المصرية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، المجلد (٣١)، العدد (٢)، مصر.
٤٥. نعساني، عبد المحسن عبد السلام، (٢٠١٣)، أسباب التمكين النفسي ونتائجه بالتطبيق على القطاع المصرفي بمدين الرياض، المجلة العربية للإدارة، المجلد (٣٣)، العدد (٢).
٤٦. هادي عبد الوهاب الابري، & الحمزة مالك النور. (٢٠١٧). أثر موضع السيطرة وجودة العلاقة في سلوك العمل المنحرف من خلال الثقة في القائد والتمكين النفسي: دراسة تطبيقية على العاملين في مستشفيات البصرة الحكومية. المجلة الأردنية في إدارة الاعمال.

• المراجع الأجنبية:

1. Abazeed, R. (2020). Impact of strategic capabilities on organizational ambidexterity in the commercial banks in Jordan: The mediating role of knowledge management. *Management Science Letters*.
2. Aggarwal, A., Dhaliwal, R. S., & Nobi, K. (2018). Impact of structural empowerment on organizational commitment: the mediating role of women's psychological empowerment. *Vision*, 22(3).
3. Akhtar, N., Ahmer, Z., & Hashmi, A. (2020). Mediating Role of Employee Psychological Empowerment for the relation of Structural Empowerment with Life Satisfaction. *AJSS*, 4(3).
4. Akdogan, Ş., Akdogan, A., veCingoz, A., (2009), Organizational ambidexterity: Anempirical examination of organizational factors as antecedents of organizational ambidexterity, *Journal of Global Strategic Management*, 3(2).
5. Al Hwayan, O. (2020). Predictive Ability of Future Anxiety in Professional Decision-Making Skill among a Syrian Refugee Adolescent in Jordan. *Occupational TherapInternational*, 2020, 1-6. <http://doi.org/10.1155/2020/4959785>.
6. Ambad, S. N. A., Kalimin, K. M., Damit, D. H. D. A., & Andrew, J. V. (2021). The mediating effect of psychological empowerment on leadership styles and task performance of academic staff. *Leadership & Organization Development Journal*. Emerald Publishing Limited.
7. Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The leadership quarterly*.
8. Andriopoulos & C. Lewis, (2010), "Managing innovation paradoxes ambidexterity lessons uct design companies", long Range planning.
9. Ayoub, D., Al-Akhras, D., Na'anah, G., & Al-Madadha, A. (2018). The relationship between psychological empowerment and creative performance of employees: Mediating effect of job satisfaction in international non-governmental organizations. *European Scientific Journal*, ESJ, 14(20).
10. Begum, S., Xia, E., Mehmood, K., Iftikhar, Y., & Li, Y. (2020). The impact of CEOs' transformational leadership on sustainable organizational innovation in smes: A three-wave mediating role of organizational learning and psychological empowerment. *Sustainability*.
11. Bowen, D. E., & Lawler III, E. E. (1992). The empowerment of service workers: What why, how, and when. *MIT Sloan Management Review*, 33(3).

12. Bonesso, S., Gerli, F., & Scapolan, A. (2014). The individual side of ambidexterity: Do individuals' perceptions match actual behaviors in reconciling the exploration and exploitation trade-off? *European Management Journal*, 32(3).
13. Brix, J. (2019). Ambidexterity and organizational learning: revisiting and reconnecting the literatures. *The Learning Organization. Journal of The Learning Organization*.
14. Chou, C., Yang, K. P., & Chiu, Y. J. (2018). Managing sequential ambidexterity in the electronics industry: roles of temporal switching capability and contingent factors. *Industry and Innovation*, 25(8).
15. Cingöz, A., & Kaplan, A. (2015). An Examination of the Mediating Role of Job Satisfaction on the Relationship Between Psychological Empowerment and Innovative Behavior. *International Review of Social Sciences*.
16. Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*.
17. Danzinger, F., Dumbach, M., & Gasse, L. W. I. L. (2011). Communities for innovation as enablers of cyclical ambidexterity in smes. In *GI-Jahrestagung*.
18. Da Silva Souza, C. P., & Takahashi, A. R. W. (2019). Dynamic capabilities, organizational learning, and ambidexterity in a higher education institution. *The Learning Organization, Journal of The Learning Organization*, Vol. 26 No. 4, 2019.
19. Dewettinck, K., & van Amejide, M. (2011). Linking leadership empowerment behavior to employee attitudes and behavioral intentions: Testing the mediating role of psychological empowerment personnel Review.
20. Dina alkhodary, The relationship between employee's empowerment and innovative work behavior, *international journal of managerial studies and research*, Vol4, No.2, 2016.
21. Du, W., Pan, S. L., & Wu, J. (2020). How do IT outsourcing vendors develop capabilities? An organizational ambidexterity perspective on a multi-case study. *Journal of Information Technology*.
22. Elizandra, S., Vieira, V. A., Galdamez, E. V. C. (2018). The indirect effects of performance measurement system and organizational ambidexterity on performance. *Business Process Management Journal*, 24 (5).
23. Fong, K. H., & Snape, E. (2015). Empowering leadership, psychological empowerment, and employee Outcomes: Testing a multi-level mediating model. *British Journal of Management*, 26(1).

24. Fu, N., Ma, Q., Bosak, J., & Flood, P. (2016). Intellectual capital and organizational ambidexterity in Chinese and Irish professional service firms. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*.
25. Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2).
26. Gürlek, M. (2021). Effects of high-performance work systems (HPWSs) on intellectual capital, organizational ambidexterity and knowledge absorptive capacity: evidence from the hotel industry. *Journal of Hospitality Marketing & Management*.
27. Ismail, A., Mohamed, H. A. B., Sulaiman, A. Z., Mohamad, M. H., & Yusuf, M. H. (2011). An empirical study of the relationship between transformational leadership, empowerment, and organizational commitment. *Business and Economics Research Journal*.
28. Jordan, G., Miglič, G., Todorović, I., & Marič, M. (2017). Psychological empowerment, job satisfaction and organizational commitment among lecturers in higher education: comparison of six CEE countries. *Organizacija*, 50(1).
29. Le Glatin, M. (2018). INNOVATE TO DECIDE: Modelling and experimenting decisional ambidexterity to manage the metabolisms of the innovative organization (Doctoral dissertation, Thèse de Doctorat, PSL).
30. Luo, Y., & Rui, H. (2009). An ambidexterity perspective toward multinational enterprises from emerging economies. *Academy of Management Perspectives*, 23(4).
31. Luo, Y., & Ling, H. (2013). Exploration and exploitation of information systems usage and individual performance. *Procedia Computer Science*, 22, 863-872.
32. Mahmoud Ahmed et al., (2022) Psychological empowerment and individual performance: the mediating effect of intrapreneurial behavior, *European Journal of Innovation Management*.
33. MAINA, M. W. (2016). Influence of employee empowerment on organizational commitment in Kenya Civil Service (Doctoral dissertation, JKUAT COHRED).
34. Mathew, J., & Nair, S. (2021). Psychological Empowerment and Job Satisfaction: A Meta-analytic Review. *Vision*, <https://doi.org/10.1177/0972262921994350>, P2.

35. Matheus, R., & Janssen, M. (2017). How to Become a Smart City? Balancing Ambidexterity in Smart Cities. In Proceedings of the 10th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance.
36. Melhem, Y. (2018). Beyond empowering your workforce: learning organisation and employee empowerment-the case of Irbid District Electricity Company (IDECO). *International Journal of Learning and Change*, 10(3).
37. Mitra, A., Gaur, S. S., & Giacosa, E. (2019). Combining organizational change management and organizational ambidexterity using data transformation. *Management decision. Journal of Advances in Management Research*.
38. Mom, T. J., Chang, Y. Y., Cholakova, M., & Jansen, J. J. (2019). A multilevel integrated framework of firm HR practices, individual ambidexterity, and organizational ambidexterity. *Journal of Management*, 45(7).
39. Moon, S. M., & Huh, M. G. (2011). Building organizational ambidexterity. *GSTF Business Review (GBR)*, 1(2).
40. Murphy, W. H., & Anderson, R. E. (2020). Transformational leadership effects on salespeople's attitudes, striving, and performance. *Journal of Business Research*.
41. Page, S. B., Bryson, J. M., Crosby, B. C., Seo, D., & Stone, M. M. (2021). Ambidexterity in Cross-Sector Collaborations Involving Public Organizations. *Public Performance & Management Review*, 44(6).
42. Papachroni, A., Heracleous, L., & Paroutis, S. (2015). Organizational ambidexterity through the lens of paradox theory: Building a novel research agenda. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(1).
43. Peng, M. Y. P., Lin, K. H., Peng, D. L., & Chen, P. (2019). Linking organizational ambidexterity and performance: The drivers of sustainability in high-tech firms. *Sustainability*.
44. Petro, Y., Ojiako, U., Williams, T., & Marshall, A. (2020). Organizational ambidexterity: using project portfolio management to support project-level ambidexterity. *Production Planning & Control*.
45. Preda, Gheorghe, (2014), Organizational Ambidexterity and Competitive Advantage: Toward A Research Model, *Management & Marketing Journal*, 15 (1).
46. Proenca, T., Torres, A. and Sampaio, A.S. (2017), "Frontline employee empowerment and perceived customer satisfaction", *Management Research*, Vol. 15 No. 2.

47. Rego, A., Sousa, F., Pina e Cunha, M., Correia, A., & Saur-Amaral, I. (2007). Leader self-reported emotional intelligence and perceived employee creativity: An exploratory study. *Creativity and innovation management*, 16(3).
48. Rodriguez, A. (2014). *Organizational Ambidexterity, Understanding an Ambidextrous Organization is One Thing, making it a Reality is Another*. London Business School, 13.
49. Rogan, M., & Mors, M. L. (2014). A network perspective on individual-level ambidexterity in organizations. *Organization Science*, 25(6).
50. Rosencrans, K. (2019). *Narratives of Ingenuity: Using Coworking Space Stories to See Systems Change* (Doctoral dissertation, Saybrook University).
51. Russell J. Seidle (2019), *Dynamic capabilities, organizational learning and ambi-dexterity in a higher education institution*, *Journal of The Learning Organization*.
52. Sağlam, M., & İYİĞÜN, N. Ö. (2021). An Investigation of Mediator Roles and the Effects of Learning Organization Approach and Intellectual Capital on Organizational Ambidexterity and Organizations' Entrepreneurial Orientation: A Comparison of the Service and Production Sectors. *Istanbul Business Research*.
53. Shafique, I., Kalyar, M. N., & Mehwish, N. (2021). Organizational ambidexterity, green entrepreneurial orientation, and environmental performance in SMEs context: Examining the moderating role of perceived CSR. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*.
54. Simsek, Z. (2009). Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. *Journal of management studies*, 46(4).
55. Singh, S. K., & Singh, A. P. (2019). Interplay of organizational justice, psychological empowerment, organizational citizenship behaviour, and job satisfaction in the context of circular economy. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2018-0966>.
56. Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5).
57. Stubner, S., Blarr, W. H., Brands, C., & Wulf, T. (2012). Organizational ambidexterity and family firm performance. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 25(2).
58. Sun, X. (2016). Psychological empowerment on job performance—mediating effect of job satisfaction. *Psychology*, 7(04).

59. Tastan, S. B. (2013). The relationship between psychological empowerment and psychological well-being: The role of self-efficacy perception and social support. *Öneri Dergisi*, 10(40).
60. Tempelaar, M. (2010). Organizing for Ambidexterity: Studies on the pursuit of exploration and exploitation through differentiation, integration, contextual and individual attributes (No. EPS-2010-191-STR).
61. Tetik, N. (2016). The effects of psychological empowerment on job satisfaction and job performance of tourist guides. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(2).
62. Thelisson, A. S., Missonier, A., & Guieu, G. (2019). Reaching organizational ambidexterity in the merger process: a temporal switching. *Management Decision*. *Journal of Management Decision*.
63. Tuchman, M., Yang, L. (2017), Competence exploration and exploitation in new product Development: The moderating effects: of environmental dynamism and competitiveness, *Management Decision*, 4(2).
64. Turkulainen, V., & Ruuska, I. (2022). Facilitating Contextual Ambidexterity in a Global Operations Expansion Program. *Project Management Journal*, 53(1).
65. Viersen, S., Kelton, R, Maclin, J.M., (2019), Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development; *Journal of Management*, 1(10).
66. Xinmei, L., Xiao, H., Yang, B., & Muhan, L. (2013). Control mechanisms, organizational ambidexterity, and organizational creativity: An Empirical Study. *Science Research Management*.
67. Yigit, M. (2013). Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration in Organizations. Unpublished master dissertation, Blekinge Institute of Technology School of Management: USA.
68. Zhang, X., & Bartol, K. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*.