



The impact of administrative empowerment on organizational sustainability: an analytical study of the opinions of a sample of employees at tal afar university

Shuaib Ahmed Aziz

ABSTRACT

The aim of this research is to know the impact of administrative empowerment: training, work delegation, social incentives, communication and teamwork on sustainability: social responsibility, legalization, holding. A questionnaire consists of 43 items were distributed for analysis purpose of data using the following statistical programs such as Smartpls, SPSS and Excel. We performed a testing of the hypotheses of the search about the impact and finding a significant relationship between the dimensions of administrative empowerment and sustainability. The research found that there is a significant impact relationship between the dimensions of administrative empowerment and organizational sustainability. The most important conclusions reached by the research is that employees at Tal Afar University obtaining administrative empowerment will lead to raising their practical output in the institution and reduce the level of negative feelings and feelings that exist in the study sample, and thus improve the level of development in the university. The research presented proposals, including the continued interest of the University of Tal Afar in administrative empowerment, which has a major role in organizational sustainability. In general, the previous literature showed the existence of a gap and a cognitive defect to explain the nature of the relationship between administrative empowerment and organizational sustainability in organizations.

Keywords: Administrative Empowerment, Organizational Sustainability, Tal Afar University.

Received:19/1/2023

Accepted:28/2/2023

Published:31/3/2023

*Corresponding Author: shuab33.2015@gmail.com

دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في جامعة تلعفر: تأثير التمكين الاداري في الاستدامة التنظيمية

شعيب احمد عزيز

مديرية تربية نينوى

المستخلص

يهدف البحث الى معرفة تأثير التمكين الاداري (التدريب، تفويض السلطة، الحوافز، الاتصال، فرق العمل) في الاستدامة التنظيمية (المسؤولية الاجتماعية، إضفاء الشرعية، الميزة التنافسية) لدى عينة من العاملين في جامعة تلعفر، إذ تم توزيع (43) استمارة استبانة وتم تحليل البيانات باستخدام برامج الاحصائية التالية (Smartpls) و (Spss) و (Excel)، واختبار فرضيات البحث، وتوصل البحث الى وجود علاقة تأثير معنوية بين أبعاد التمكين الاداري والاستدامة التنظيمية، ومن أهم الاستنتاجات التي توصل اليها البحث ان حصول الموظفين في جامعة تلعفر على التمكين الاداري سيؤدي الى رفع النتائج العملي لهم في المؤسسة وتقلل من مستوى الاحساس والشعور السلبي الموجود لدى عينة الدراسة، وبالتالي تتحسن مستوى التنمية في الجامعة. وقدم البحث مقترحات منها استمرار اهتمام جامعة تلعفر بالتمكين الاداري والتي له دور كبير في الاستدامة التنظيمية. اظهر الأدبيات السابقة وجود فجوة وخلل معرفي لتفسير طبيعة العلاقة بين التمكين الاداري والاستدامة التنظيمية في المنظمات بشكل عام.

الكلمات المفتاحية : التمكين الاداري، الاستدامة التنظيمية، جامعة تلعفر.

اولاً: مشكلة الدراسة

إن التقدم الحاصل في مجال التعليم أخذ يؤثر بشكل كبير على مختلف جوانب الحياة البشرية، ولاسيما في التمكين ومن هنا لا بد على جامعة تلغفر الاهتمام بالتمكين الإداري الذي من خلاله سوف يؤثر على الاستدامة التنظيمية، وذلك لأن التمكين الإداري يمثل عملية التعزيز في قدرة الموظفين حتى يتمكنوا من الحكم والحرية التصرف في القضايا التي يواجهونها أثناء العمل، وكذلك المساهمة الكاملة في القرارات المتعلقة بعملهم التي تحفز على الاستمرار والمنافسة والإبداع في الجامعة عينة البحث.

وفي حالة اغفال وعدم اهتمام بالتمكين الإداري قد يعمل إلى عدم التنمية في الجامعة المذكورة والاختفاق في بلوغ الأهداف المرجوة إضافة إلى ذلك قد تجد نفسها غير قادرة عن تحقيق الاستدامة التنظيمية ومصاحبة التطور والتنمية، ويقودها إلى المركزية والدكتاتورية ومن ثم التراجع والانكماش فيها واستنادا إلى ما اسلفنا ومن خلال التواجد الميداني مع الموظفين والإطلاع على حقيقة هذه الجامعة، يمكن تحديد مشكلة الدراسة بالآتي:

(تكمّن مشكلة الدراسة في قلة إدراك ووعي الموظفين بأهمية التمكين الإداري في جامعة تلغفر وتأثير ذلك على الاستدامة التنظيمية)، وبناء على ما تقدم تتلخص مشكلة البحث في إثارة السؤال الآتي (هل للتمكين الإداري تأثير ودور في الاستدامة التنظيمية) وتنتج عن هذا التساؤل العديد من الأسئلة الفرعية وهي :

- 1- ما مدى تأثير تفويض السلطة في تحقيق الاستدامة التنظيمية؟
- 2- ما مدى تأثير التدريب في تعزيز الاستدامة التنظيمية؟
- 3- ما مدى تأثير فرق العمل في تحقيق الاستدامة التنظيمية؟
- 4- ما مدى الاتصال في تحقيق الاستدامة التنظيمية؟
- 5- ما مدى تأثير الحوافز في تحقيق الاستدامة التنظيمية؟

ثانياً : أهمية البحث

- 1- تكمن أهمية البحث في كون مفهومي التمكين الإداري والاستدامة التنظيمية من المفاهيم الحديثة والتي تحتاج إلى المزيد من الأبحاث والدراسات.
- 2- تساعد المؤسسات بكيفية تحقيق الاستدامة من خلال التمكين الإداري.
- 3- يساهم التمكين في بناء ميزة تنافسية وكذلك تنمية المنظمات التي تعمل لتطبيقه.
- 4- تأكيد على بعض الأمور في المؤسسات مثل إعادة تصميم الوظائف وتبادل المعلومات والهيكل التنظيم وترتيب الأولويات والمسؤوليات.

بالرغم من التطور والتحسين الحاصل والمستمر في مجال التعليم العالي في العراق فإن هناك كثير من الجامعات التي لا تزال تواجه بعض الأمور والتحديات لا سيما في التمكين الإداري والتي تلقي آثارها وضلالها على هذا المجال، إذ إن التمكين الإداري يمنح الأفراد حرية كبيرة داخل المؤسسة لاتخاذ وصنع القرارات من خلال تفويض السلطة، وزيادة المشاركة، والتحفيز الذاتي، للتأكيد على أهمية الأعمال الجماعية، وتوفير بيئة مواتية لتنمية الشخصية، وتطور السلوك الإبداعي.

إذ تختلف المؤسسات التي تتمتع بالتنمية والاستدامة التنظيمية عن غيرها من المؤسسات بمدى قدرتها على النمو والاستمرار وفعاليتها عالية، والازدهار المتكامل في ظل الأهداف والرؤى التي تسعى لتحقيقها من خلال التفويض الإداري، ويتمثل كذلك بقدرة المؤسسة على استمرار فعاليتها من خلال تحديد الأهداف في جميع وحداتها وربطها برؤية تنموية دقيقة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية بالاستدامة على المدى الطويل.

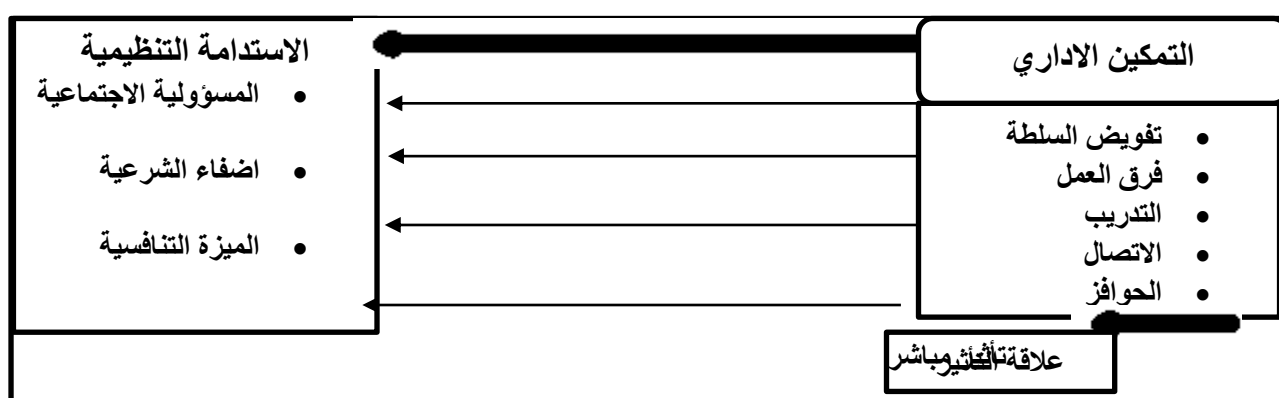
و من هنا جاءت فكرة الدراسة التي ركزت على دراسة التمكين الإداري (Administrative Empowerment) بأبعاده (التفويض السلطة، الاتصال، الحوافز، فرق العمل، التدريب) ومدى تأثيره على الاستدامة التنظيمية (Sustainability Organizational) لعينة من العاملين في جامعة تلغفر من خلال أبعاده (المسؤولية الاجتماعية، اضافة الشرعية، الميزة التنافسية) في التأثير على تلك العلاقة فيما بينهم. وإن زيادة التركيز والاهتمام بالتمكين الإداري كإحدى الخيارات المهمة والاستراتيجية للوصول إلى حالة من التنمية في المؤسسة الأمر الذي يؤدي إلى البحث والاهتمام بتلك المتغيرات حتى أصبحت مطلباً ضرورياً للنهوض في ظل التطورات المتسارعة في بيئة العمل المنظمات، ولمحدودية الدراسات التي تناولت العلاقة بين التمكين الإداري والاستدامة التنظيمية.

ولأجل تحقيق أهداف الدراسة تم تقسيمها إلى أربع مباحث رئيسية، حيث أشار المبحث الأول إلى المنهجية العلمية، وتتضمن (المشكلة والأهمية والأهداف والمخطط الدراسي يضاف إلى ذلك أدوات القياس وتوضيح المجتمع والعينة المدروسة).

في حين تضمن المبحث الثاني للبحث بالجزء النظري بمتغيرات الدراسة أما المبحث الثالث فيتعلق بالجزء العملي والاحصائي للدراسة الحالية وتفسير النتائج، و وصف وتثنيخص متغيرات الدراسة، واختيار فرضيات الدراسة. فيما تضمن المبحث الأخير أهم الاستنتاجات والتوصيات.

الأفراد والتعاون واعطاء الثقة وتحفيز بعضهم البعض في المنظمة.
5- دور البُعد الحوافز في وضع طريقة صحيحة لتنشيط الموظفين ومدى تحقيق الاستدامة.
6- معرفة علاقة التأثير بين أبعاد التمكين الاداري وابعاد الاستدامة التنظيمية.
رابعا: مخطط البحث
قدم الباحث بالاستناد إلى مواضيع الدراسة وبالاعتماد على تساؤلات الدراسة وأهميته وأهدافه مخططاً فرضياً يصور المتغير المستقل والمتمثل بأبعاد التمكين الاداري (التدريب، تفويض السلطة، الحوافز، الاتصال، فرق العمل) والمتغير التابع الاستدامة التنظيمية وبأبعادها (المسؤولية الاجتماعية، إضفاء الشرعية، الميزة التنافسية).

5- ندرة الدراسات والابحاث المتعلقة بالتمكين لاسيما في المؤسسات التعليمية.
ثالثا: اهداف البحث
تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
1- التعرف على مفهوم موضوع التمكين الاداري كمفهوم حديث وألى اي مدى يساهم في الاستدامة التنظيمية للمؤسسات التي تنوي تطبيقه.
2- معرفة دور البُعد تفويض السلطة في تحقيق أبعاد الاستدامة التنظيمية للمؤسسات.
3- معرفة تأثير البُعد التدريب في الاستدامة المنظمات وخصوصاً في جامعة تلعفر.
4- تحديد دور البُعد فرق العمل ومدى مساهمته في تحسين من الاستدامة التنظيمية من خلال التعلم



المصدر : من إعداد الباحث بالاستناد إلى الأدبيات الواردة خامسا: اداة القياس

الاتصال، فرق العمل، الحوافز، التدريب) وتضمنت (32) سؤال، إما المتغير التابع فهو (الاستدامة التنظيمية) ولها ثلاثة ابعاد وهي (المسؤولية الاجتماعية، اضفاء الشرعية، الميزة التنافسية) بـ(16) فقرة، وكما مبين في الجدول(1) أنظر الى الملحق رقم (1):

تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس (Likert) من اجل قياس استجابة أفراد العيّنة، ويتضمن المقياس من (موافق جدا، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق ابدأ) لغرض قياس المتغير المستقل والمتمثل بالتمكين الاداري بأبعاده (تفويض السلطة،

الجدول(1) مقياس البحث

ت	أبعاد القياس	الرمز	عدد الفقرات	مصدر القياس
-1	التمكين الاداري	Ae	32	(ابو سلطان، 2012)
	التدريب	Tr-1	7	
	الاتصال	Co-2	7	
	الحوافز	In 3	6	
	فرق العمل	Wt-4	5	
	تفويض السلطة	Da-5	7	
-2	الاستدامة التنظيمية	OS	16	(الطائي واخرون، 2016)
	المسؤولية الاجتماعية	SR-1	5	
	الميزة التنافسية	Ca-2	6	
	اضفاء الشرعية	Le-3	5	

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد على الأدبيات

سادسا : مجتمع الدراسة وعيّنته:

بحسب المعادلة (Sekeran,2010)، فيما تم الاستلام (39) استمارة فقط. وكانت جميعها صالحة للعمل الاحصائي، وبمعدل استجابة 91%. أما الجدول التالي يبين مواصفات عينة الدراسة التي تم التوزيع الاستمارات عليها، وكما هو في الجدول أدناه:

الجدول (2) وَصَف مَجْتَمَع وَعَيِّنَة الْبَحْث

المعلومات التعريفية	التصنيف	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	31	79%
	انثى	8	21%
المجموع الكلي		39	100%
العمر	30-40 سنة	32	82%
	41-50 سنة	5	13%
	50 فأكثر	2	5%
المجموع الكلي		39	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	27	69%
	دبلوم	8	21%
	اعدادية	4	10%
المجموع الكلي		39	100%
الخدمة الوظيفية	1-5	5	13%
	6-10	23	59%
	11-15	7	18%
	16-20	4	10%
	20 فأكثر	0	0%
المجموع الكلي		39	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد للبيانات التي تم الحُصُول عليها من استمارات الاستبيان (SPSS)

1- التمكين الاداري: العملية التي يمكن للمنظمة من خلالها تحسين ثقة الأفراد في أنفسهم والتي من خلالها يمكنهم التغلب على شعورهم بالعجز وعدم الكفاءة او الفترة التي يتم فيها تحسين قدرة الموظفين على اتخاذ القرارات من خلال التدريب والعمل الجماعي "AI- (bdareen,2020,90).

2- تفويض السلطة: هو تحويل السلطة من المستويات العليا في الهيكل التنظيمي إلى المستوى الأدنى، وخاصة القدرة على اتخاذ القرارات (AI- (Asoufi&Akhorshaideh ,2017: 89).

3- التدريب: هو عملية التعلم التي لا غنى عنها في تنمية الموارد البشرية. التدريب كعنصر أساسي للموظف لتطوير الشركات لأن بعض الموظفين يفتقرون إلى المهارات والكفاءات المعرفية ويفشلون في إنجاز المهمة في الوقت المناسب (Karim, et al .,2019,26).

4- الاتصال: "على أنه العملية التي يقوم فيها الأعضاء بجمع المعلومات ذات الصلة حول منظماتهم والتغييرات التي تحدث داخلها. (Lannes,2021,31)

5- الحوافز الحوافز يتعلق بأداء الموظف ببساطة على أنه العوامل أو الشغف الذي يحث الموظف على متابعة وإنجاز الأهداف والمهام الوظيفية ويكون السبب وراء تصرفه بطريقة سريعة ويزيد من الالتزام الموظفين (Shevereva, 2014).

تمثل مُجْتَمَع الدراسة بجامعة تلغفر في محافظة نينوى لتكون مكاناً للتطبيق الدراسة، لقد تم توزيع استمارات الاستبانة على الموظفين في الجامعة المذكورة اعلاه وقد تم التوزيع (43) استبيان موزعه في الجامعة المخصصة بالدراسة من مجموع المُجْتَمَع البالغه (48) وتم استخراج

سابعاً: فرضيات البحث

1- اختبار الفرضية الرئيسية: توجد علاقة تأثير مباشرة إيجابية بين التمكين الاداري والاستدامة التنظيمية.

- الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة تأثير مباشرة معنوية موجبة بين التمكين الاداري والمسؤولية الاجتماعية.

- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير مباشرة معنوية موجبة بين التمكين الاداري واطفاء الشرعية.

- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة تأثير مباشرة معنوية موجبة بين التمكين الاداري والميزة التنافسية.

2- اختبار الفرضيات الفرعية الاخرى

- الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة تأثير مباشرة معنوية موجبة بين تفويض السلطة والاستدامة التنظيمية وابعادها.

- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير مباشرة معنوية موجبة بين الاتصال والاستدامة التنظيمية وابعادها.

- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة تأثير معنوية سالبة بين الحوافز والاستدامة التنظيمية وابعادها.

- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة تأثير معنوية موجبة بين فرق العمل والاستدامة التنظيمية وابعادها.

- الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة تأثير معنوية موجبة بين التدريب والاستدامة التنظيمية وابعادها.

ثامناً: التعريفات الاجرائية

أيضاً بعض الذين اعتبروا التمكين ممارسة ثقافية تشجع الموظفين على تحمل مسؤولياتهم الشخصية لتحسين الطريقة التي ينجزون بها أعمالهم من خلال تمكين المستويات الأدنى ومنحهم القدرة على اتخاذ القرارات وغيرها من الأمور. ومن هذه التعريفات حيث أشار (Abdeldayem,2021,90) يُعرّف التمكين الإداري بأنه منح الموظف سلطة وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يؤديها وفقاً لوصف وظيفته، مما يضع قدرات الموظف خارج وظيفته، بحيث يتم منحه حرية المشاركة يعبر عن رأيه ويحرره من القيود ويشجعه على المبادرة. حيث يرى (Grier-Reed,etal,2009:295) يوفر التمكين الإداري من خلال منح الموظفين معلومات جديدة عن سياق العمل، كما انها عملية معرفية حيث ينقلهم من الانعزال والخموم إلى نشاط في العمل وعلى زيادة الكفاءة المهنية. اذ اشار (AI-Ha'ar,2016:23) التمكين الإداري هو منح الموظفين حرية التصرف وتحقيق المشاركة في صنع القرار، وتوفر الفرصة للتفكير الإبداعي وبناء الثقة بين الإدارة والموظفين، من خلال تحفيزهم وإشراكهم في عملية صنع القرار. وأضاف (AI-Suhimat,2016:75) التمكين الإداري هو عملية منح الموظفين درجة مناسبة من الحرية في العمل ودرجة الاستقلال في أداء المهام الموكلة إليهم مع تزويدهم بالمعلومات اللازمة. وأوضح (Aburuman,2016:185) التمكين على أنه "استراتيجية) تهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة في الأفراد، ويجعلهم يشاركون في عمليات بناء المنظمة كما انه نقل المسؤولية والسلطة لهم للمشاركة في المعلومات والمعرفة التي توفرها المنظمة. يركز (Lassoued,etal.,2020:769) ان التمكين الإداري هو إنشاء الثقة بين الرئيس والمرؤوس، وكسر الروتين الإداري فيما بينهم، وأيضاً يهدف إلى المساهمة في إيجاد تهيئة بيئة عمل صحية وفعالة، والاستخدام الأمثل للصلاحيات الإدارية.

2- ابعاد التمكين الإداري:

ان كثير من الكتاب يقترحون ويتوصلون الى ابعاد التمكين الإداري من اجل معرفتها وفهمها وكذلك لبساطة تشخيصها ومن هذا المنطلق اتجه بعض الكتاب والباحثين نحو تحديد ابعاد التمكين الإداري اذ بين (Joo&Lim,2013:2) بأنه "عملية تعظيم المشاعر والكفاءة الذاتية من خلال تقليل الظروف التي تعزز العجز لديهم وإزالتها. واكد الى انه لا يمكن استبعاد اي بُعد من الأبعاد عن بعضها الاخر ومن المهم دراستها بشكل متكامل مما يوفر معنى واطاراً تعريفياً كاملاً للتمكين الإداري، وهنا سوف نذكر اسماء بعض الباحثين (Bartunek&Spreitzer,2006) AI-

6- الاستدامة التنظيمية: يعرف بأنه "القدرة على تلبية احتياجات الزبائن والافراد الحاليين مع مراعاة احتياجات الأجيال القادمة". (Wales,2013,39).
7- الميزة التنافسية: بأنها المهارة أو التقنية أو موارد متميزة الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للزبائن تزيد عما يقدمه لهم المنافسون (Grant,1991:125).
8- المسؤولية الاجتماعية: إلى قدرة أفراد المجتمع ورغبتهم في المشاركة في الإجراءات الموجهة إلى أهداف المجتمع (Magis,2010:407).
9- اضافة الشرعية: اضافة الشرعية يُركز على مجالات متعددة مثل إعادة تصميم الوظائف والهيكل التنظيمي ومعرفة تقييم وأداء المنظمة محلياً وعالمياً، وهذا يُحتم عليها توصيف دقيق للوظائف وتحديد المسؤوليات ومعرفة الأهداف البيئية والاقتصادية والاجتماعية التي تروم تحقيقها المنظمة (الطائي وآخرون، 2016: 214).
تاسعاً: مميزات الدراسة الحالية: استناداً الى المصادر فإن ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو الاتي:

1- توضيح علاقة الأثر بين (التمكين الإداري، الاستدامة التنظيمية) وهو ما لم تتطرق إليه تلك الدراسات في- حدود اطلاع الباحث- في بيئة العراقية والمنظمة المبحوثة.

2- إن تطبيق الدراسة الحالية بمتغيراتها في منظمة خدمية (جامعة تلعفر في محافظة نينوى) يسجل توجهاً مضافاً ومغايراً عما جرى في الدراسات السابقة، لما يشكله تنفيذ التمكين الإداري من أهمية جوهرية في تعزيز الاستدامة التنظيمية في إطار تحقيق أهداف المنظمة المبحوثة.

3- الدراسة الحالية تطبق مفاهيم حديثة في ميادين ادارة المنظمة في بيئة المنظمة المبحوثة، فالتوظيف وتنفيذ الفاعل للتمكين الإداري من قبل تلك المنظمة يمكن ان يقود إلى تحقيق الاستدامة التنظيمية، بوصفها هدفاً من خلال الجمع بين متغيرات الدراسة.

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

اولاً- التمكين الإداري

1- مفهوم:

التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تحدث في العالم في الأونة الأخيرة، وأهمها ظهور التكتلات الاقتصادية تضع منظمات الأعمال تحت الكثير من الضغوط والتحديات، الأمر الذي جعل صناعات القرار والمديرين يعيدون النظر في العديد من الجوانب للحفاظ على منظماتهم، واستمراريتها وبقائها، خاصة في تلك الجوانب المتعلقة بإدارة عنصرها البشري كما ذكره AI-(bdareen,2020,197) وبناءً على ذلك برزت العديد من التعاريف للتمكين الإداري، حيث يعتقد بعض الكتاب أنها حصيلة إدارية، في حين أن البعض الآخر لديهم آفاق فلسفية لها. كما هناك

الغرض منه، هو تطوير قابليات العاملين وتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة. فيما يصف (Bendigiri,2011) التدريب بأنه تطوير الجهود التي تبذل داخل المنظمات لتحسين أداء موظفيها وتحقيق ذاتهم من خلال مجموعة متنوعة من الأساليب والبرامج التعليمية في مكان العمل، لذلك يعتبر استثماراً وليس تكلفة.

3-الاتصال

يعتبر التواصل المنظمي سابقة مهمة لعملية التمكين النفساني للعاملين، وذكر (Lannes,2021,31) أنه العملية التي يقوم فيها الأعضاء بجمع المعلومات ذات الصلة حول منظماتهم والتغيرات التي تحدث داخلها. إذ يرى (Betts,2009:14) بأن الاتصال هو عملية التواصل بين البشر وهو أمر غير ملموس على الإطلاق، كما أن التواصل يكون فعالاً عندما يتوافق بين المرسل أو المصدّر. ويؤكد (Kapucu,2006:210) الاتصال هو عملية ترسل المنظمة من خلاله رسالة عبر قناة إلى جزء آخر من المنظمة (الاتصال داخل المنظمة) من أجل التعاون والمشاركة في اتخاذ القرارات. وعرف (Dhere,2017:2) التواصل التنظيمي بأنه العملية التي يقوم بموجبها الأعضاء بجمع البيانات المهمة حول منظماتهم والتطورات التي تحدث فيها. كما يُعرف (Chen,etal.,2006:243) التواصل التنظيمي بأنه الدرجة التي تُنقل بها المعلومات المتعلقة بالعمل إلى أعضائها وبين أعضاء المنظمة.

4- فرق العمل

في الوقت الحاضر، هناك اهتمام كبير بدراسة الفرق العمل التنظيمية وقد تأتي الاهتمام من أجل زيادة إنتاجية المنظمة، ويرى (Delgadoetal.,2008:10) توسع استخدام الفرق بشكل كبير استجابة للعقبات التنافسية والاحتياجات التنظيمية وللمرونة في العمل، ولرضا الموظفين والتزامهم بالتنظيم. وأشار (Devineetal.,1999) فريق العمل بأنه عدد من العاملين يعملون مع بعض من أجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة، ويكونون متميزون بوجود مهارات ومعرفة متكاملة ومتنوعة فيهمها بينهم، ويجمعهم هدف واحد. ويشير (Mannix&Neale,2005:32) إلى أن الفريق هو سبب لتمكين العاملين من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متعاونة، وعادة ما يستعمل كلمة الجماعة عندما نتحدث عن ديناميكية الجماعة. وأكد (Kozłowski&Bell,2013,5) الفرق العمل: (أ) تتكون من شخصين أو أكثر، (ب) الموجودين لأداء المهام ذات الصلة من الناحية التنظيمية، (ج) يتشاركون هدفاً واحداً أو أكثر، (د) يظهرون ترابط المهام (سير العمل،

(Al- Ha'ar,2016)

(Al-)Suhimat,2016)(Aburuman,2016)

Asoufi& (Akhorshaideh

(Lassoued,et al,2020)(أبو سلطان

(2012,

1-تفويض السلطة.

لوحظ خلال السنوات الأخيرة أن العديد من المقالات والأبحاث التي تناولت مسألة التفويض السلطة بسبب أهميتها لتحرير الموظف من السيطرة التقليدية والسياسات الصعبة واللوائح والقواعد الملزمة. إذ أشار (Al- Suhimat,2016:75) أن تفويض السلطة هو جزء من الصلاحيات الممنوحة للموظفين، لأداء مهام معينة. كما وصف (Aburuman,2016) تفويض السلطة بأنه شعور الفرد بملكية العمل وانتماء إليه مما ينتج عن قدرته على تحمل مسؤولية اتخاذ القرارات وتبعاتها. في حين أشار (Al-

Asoufi&Akhorshaideh,2017,89) إلى وجود قدرات لدى الموظفين لصنع وتطبيق القرارات الموجهة ذاتياً، ويعملون كشركاء في العمل، مع التركيز على المستويات الإدارية الأدنى، وإضافة أيضاً بأنه تخويل السلطة والمسؤولية من المستويات العليا في الهيكل التنظيمي إلى المستوى الأدنى، وخاصة القدرة على اتخاذ القرارات.

أضاف (Shulepov&Shulepova,2016,8) اعتماد عملية تفويض السلطات في معظم الحالات على القدرة وإدراك الأفكار الجديدة بشكل مناسب، والاستعداد لتفويض عملية صنع القرار بشأن بعض المشكلات إلى المستوى الإداري الأدنى، فضلاً عن القدرة على الوثوق بالعاملين والتطلعات لتنفيذ الرقابة العامة على المهام التي يتم إنجازها. وأشار (Al-Magableh&Otoum,2014:85) إلى أن تفويض السلطة هو استراتيجية تنظيمية، ومهارة جديدة مصممة لتزويد العاملين بالسلطات والمسؤوليات ومنحهم حرية العمل بطريقتهم الخاصة دون تدخل مباشر من الإدارة.

2- التدريب

أصبح التدريب والتطوير من الوظائف الضرورية في معظم المنظمات، لأنهما يؤديان إلى أداء عالٍ في نفس المجال وجزء مهم من قسم الموارد البشرية، وله تأثير كبير على نجاح المؤسسة من خلال تحسين أداء الموظف حسب ما أشار إليه (Karimetal.,2019,26) أوضح (Konings,2008:2) أن التدريب يزيد إنتاجية العامل، وتحسين فرصه خارج المنظمة مثل التعزيز الأمن الوظيفي. في حين عرف (Milhemetal.,2014) التدريب بأنه "عملية مخططة لتحسين المواقف أو المعرفة و المهارات والسلوك من خلال تجربة التعلم لتحقيق الأداء الفعال في نشاط أو مجموعة من الأنشطة.

الزبائن، وجودة المنتجات والخدمات بالإضافة إلى تبني ممارسات الأعمال الأخلاقية ومتابعتها، وخلق وظائف مستدامة، وبناء القيمة لجميع أصحاب المصلحة وتلبية احتياجاتهم. وأضاف (Todorut,2012:928) الاستدامة التنظيمية تبدأ من خلال تحديد العناصر الاستراتيجية ضمن الجودة، والتي تعطي تفكيراً مستقبلياً بالمنظمات الحديثة الموجهة نحو تنمية المستدامة في بيئة ديناميكية ومعقدة للغاية، حيث يتحقق النجاح المستدام للمنظمة من خلال قدرتها على تلبية احتياجات وتوقعات الموظفين والزبائن، بشكل متساوي وعلى المدى الطويل. إذ أشار (Mohrman&Worley,2010) الاستدامة على أنها تلبية احتياجات الحاضر دون المساس باحتياجات الأجيال المقبلة كما أضاف (Carayannis,etal.,2015:86) هي حلقة الوصل للابتكارات التنظيمية والتكنولوجية التي تحقق عوائد على المدى البعيد. كما عرفها (Deng,2015:791) استدامة التنظيمية بأنها المحافظة على نوع الحياة من خلال التكيف مع البيئة عن طريق استغلال الموارد الطبيعية لأطول مدة زمنية. ويرى (Sueldo,2016:128) بأنها مجموعة من العمليات الديناميكية التي توفر وسائل الحياة للمؤسسات بكل أشكالها، مما يساعد المؤسسة في الحفاظ على تعاقبها، وتطوير وسائل نموها. إذ وصف (Florea,etal.,2013:393) الاستدامة التنظيمية بأنها تشير إلى الاستمرارية العمل والقدرة على الحفاظ عليها، كما تعني تلبية احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتهم الخاصة.

2- ابعاد الاستدامة التنظيمية

الاستدامة التنظيمية من المواضيع الإدارية والعلمية المعاصرة والمهمة يتكون من عدة ابعاد كما يُمثل من المواضيع الأساسية التي تناوله الكثير من الكُتاب والباحثين في مجالات عدة من العلوم سواءً من جانب الأساليب او من جانب المضمون، ذلك لأهمية هذا الموضوع في معرفة تنمية المنظمات، ومن خلال ما اسلفنا يمكن وصف ابعاد الاستدامة التنظيمية الذي اتفق عليها الباحثين امثال (الطائي واخرون، 2016: 214) و

(Cella-De-Oliveira,2013) (Munck., & Borim-de-Souza,2012)

1-الميزة التنافسية

تعد الميزة التنافسية من المواضيع الحديثة وبسببها اعطى الباحثين أهمية كبيرة في ما يخص بتسيير المورد البشري؛ ذلك لما للموارد البشرية من أهمية كبيرة لدى أي مؤسسة. ويرى (Barney,1995:5) الميزة التنافسية بأنها قدرة المؤسسة على وضع وصياغة وتنفيذ الاستراتيجية

الأهداف، والنتائج)،(ه)التفاعل اجتماعياً(و)وجهاً لوجهه و افتراضياً)،(و)الحفاظ على الحدود وإدارتها.
5-الحوافز

إن عملية تحديد الرؤية وتقديم الحوافز أصبحت من أهم العوامل لرسم فلسفة المؤسسات برغم من مجال عملها. وأشار (Aburuman,2016) بأن الحوافز هو تشجيع الموظفين وتحسين كفاءتهم، ومكافأة نتائجهم من أجل تحسين جودة المنتجات والخدمات التي يتم تقديمها. فيما يرى (Shevereva,2014) بأن الحوافز يتعلق بأداء الموظف ببساطة على أنه العوامل أو الشغف الذي يحث الموظف على متابعة وإنجاز الأهداف والمهام الوظيفية ويكون السبب وراء تصرفه بطريقة سريعة ويزيد من الالتزام الموظفين. إذ أضاف (Zeigler-Hilletal.,2017) الحوافز بأنها العوامل التي تدفع الموظفين في الوحدة الإنتاجية إلى العمل بكل طاقاتهم لتحقيق الأهداف المخطط لها. ففي حين قال (Edlund&Nilsson,2007) الحوافز بأنها إثراء محتوى العمل من خلال وضع الإدارة مسؤولية كبيرة على الموظفين واتاحة الفرصة لتطوير مهاراتهم مما يشعرون بدافع أكبر للنمو والإنجاز، في حين يركز اليابانيون على العوامل الخارجية مثل الأمن الوظيفي وظروف العمل والأجور، والتي غالباً ما تساعد في تعزيز وضعهم العام داخل المجموعة كذلك تلهم شعوراً بالالتزام من خلال توفير الخدمات الأساسية لموظفيها. كما انها من العناصر المهمة نحو دفع البشر للإبداع والعطاء.

ثانياً-الاستدامة التنظيمية

1-مفهوم:

كما هو ساري مع الكثير من التعاريف الأخرى، لا يتفق جميع الكُتاب والمؤلفين على مفهوم محدد وموحد مع مفهوم الاستدامة التنظيمية. وفقاً (Wales,2013,39) لمعهد تشارترد للأفراد والتنمية، فإن جوهر الاستدامة في السياق التنظيمي هو "مبدأ تعزيز النظم المجتمعية والبيئية والاقتصادية التي تعمل فيها الشركة". يقدم هذا مفهوم التركيز ثلاثي الاتجاهات للمنظمات التي تسعى جاهدة لتحقيق الاستدامة. الهدف من الاستدامة هي تلبية احتياجات الجيل الحالي بطرق قابلة للحياة اقتصادياً، ومناسبة بيئياً، ومنصفة اجتماعياً دون المساس بقدرة الأجيال المقبلة على فعل الشيء نفسه. ومن خلال المقدمة. عرف (Montiel&Delgado,2014,9) Ceballos,2014 الاستدامة التنظيمية بأنها الحفاظ على النمو الاقتصادي وتوسيعه، وقيمة المساهمين، والمكانة، وسمعة المنظمة، وعلاقات

والديمقراطية، وأيضاً على أهمية الحفاظ على القيم الاجتماعية مثل الثقافة والإنصاف وعدالة الاجتماعية.

3-إضفاء الشرعية

هذا البعد يركز على عدة مجالات لإضافة الشرعية على عمل المنظمة (الطائي وآخرون، 2016: 214) (إضفاء الشرعية يُركز على مجالات متعددة مثل إعادة تصميم الوظائف والهيكل التنظيمي ومعرفة تقييم و أداء المنظمة محلياً وعالمياً، وهذا يُحتم عليها توصيف دقيق للوظائف وتحديد المسؤوليات ومعرفة الأهداف البيئية والاقتصادية والاجتماعية التي تروم تحقيقها المنظمة وهذا بطبيعة الحال يحتاج إلى نظم تقييم لقياس النتائج التي تم تحقيقها. إذ يرى (Virelli,2009) إضفاء الشرعية تعتمد المنظمة على تفسيرات عقلانية لسلوكها وتنميتها، و يجب أن تعكس هذه التفسيرات والتشريعات بدورها على المبادئ التي تتوافق مع الإدارة السليمة للمنظمة، فإن الطريقة الأكثر فائدة هي حصول على شرعية من الإدارة ومن البيئة المحيطة للوصول إلى الاستدامة الحقيقية وهي من أفضل الطرق للشرعية. وأضاف (Box,2002:21) هي نتاج تفاهات خلقها البيئة او المشاركون في الراي العام، كما من الواقع التطلع إلى المستقبل والاعتماد على التفاعل الاجتماعي، إن الفكرة البديلة للشرعية التي تمت مناقشتها تحول الانتباه عن الشرعية في سياق السيطرة على البيروقراطية، مما يدفعها نحو إدراك الشرعية الإدارية في سياق الخطاب مع العاملين.

المبحث الثالث: الإطار العملي للدراسة

أولاً: وصف وتشخيص المتغيرات

المحور الأول- وصف وتشخيص ابعاد التمكين

الإداري AE

ومن خلال ما اسلفنا يوضح الجدول(3)الخطأ المعياري والاوراط الحسابية والانحرافات المعيارية والتباين للأبعاد الفرعية لمتغير التمكين الاداري وموقعه ودرجة الأهمية بالنسبة لجامعة تلغفر وفق آراء المبحوثين وكما يأتي:

التي تمكنها من الوصول الى مراكز تنافسية جيدة مقارنة بمنافسيها في نفس المجال، وتعد موارد المنظمة وقدراتها من أهم الأولويات للميزة التنافسية. وقد عرفها (Grant,1991:125)بأنها المهارة أو التقنية أو موارد متميزة التي تتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للزبائن تزيد عما يقدمه لهم المنافسون. ويقدم (Tallman et al.,2004:259)أن الميزة التنافسية طويلة الأجل لهذه المنظمات يجب أن تستند إلى مخزون من المعرفة والآليات التي تمسك بها، ومن السمات المميزة للمنظمات وهي المفتاح لنجاحها. وأضاف (Sigalas&Pekka,2013:62) أنها الأداء المالي المتفوق، مثل العوائد، وخلق القيمة، إنها تسعى إلى تحديد خصائص معينة التي ستمنح الشركة مكانة تنافسية قوية.

2- المسؤولية الاجتماعية

كانت المسؤولية الاجتماعية واحدة من أكثر المواضيع بحثاً ودراسةً وبشكل كبير منذ التقدم الأول للنظرية المنظمة، إذ اشـار (Chan&Lee,2008:245) إلى ان المسؤولية الاجتماعية تهدف إلى الحفاظ على رفاهية الأجيال الحالية والمستقبلية وتحسينها، كما ان المشروع يكون مستدام اجتماعياً عندما يخلق بيئة معيشية متناغمة، ويقلل من عدم المساواة والانقسامات الاجتماعية. وأضاف (Bramley&Power,2009:32) المسؤولية الاجتماعية تكون متوافقة مع التطور المتناغم للمجتمع المدني، مما يعزز بيئة مواتية للتعايش المتوافق مع المجموعات المتنوعة ثقافياً واجتماعياً. وبين (Boström,2012:4) بأن المسؤولية الاجتماعية هي مفهوم مفتوح ومتنازع عليه كما انها ليست مطلقة ولا ثابتة بل اعتبارها مفهومًا ديناميكياً ، سيتغير بمرور الوقت من سنة إلى اخرى او من مكان الى مكان. يشير (Magis,2010:407) إلى قدرة أفراد المجتمع ورغبتهم في المشاركة في الإجراءات الموجهة إلى أهداف المجتمع. ويرى (Weingaertner&Moberg,2014:2) يجب أن تستند إلى القيم الأساسية للمساواة

الجدول (3)ترتيب الأهمية النسبية للأبعاد التمكين الاداري

ت	اسم البُعد	الخطأ المعياري	التباين	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تفويض السلطة	.13771	0.7502	3.2914	.85985	الخامس
2	الاتصال	.14485	0.8261	3.8371	.90557	الثاني
3	الحوافز	.1495	0.8855	3.6433	.93450	الثالث
4	فرق العمل	.1414	0.7818	3.8521	.88241	الأول
5	التدريب	.148	0.8584	3.4771	.92328	الرابع
المعدل العام	للمتغير التمكين الاداري	0.144292	0.8216	3.6202	0.9101	

الجدول من إعداد الباحث

1

وهذا يشير انخفاض في تشتت الاجابات عن الوسط الحسابي.

4-التحليل الاحصائي الوصفي لبعده فرق العمل :

ثم تأتي البعد الرابع فرق العمل اولاً بوسط حسابي (3.8521) وهذا معناه ان هنالك انتشار لهذا البعد في الجامعة (قيد الدراسة) وبخطأ معياري (1.1414) والذي يشير الى دقة الاجابة كما تشير الى ان هناك اقتراب لـ(متوسط العينة من متوسط المجتمع) مع الانحراف المعياري (0.8241). وتباين عام (0.7818) وهذا يشير انخفاض في تشتت الاجابات عن الوسط الحسابي.

5-التحليل الاحصائي الوصفي لبعده التدريب :

ثم تأتي البعد الخامس التدريب رابعاً بوسط حسابي (3.4771) وهذا معناه ان هنالك انتشار لهذا البعد في الجامعة (قيد الدراسة) وبخطأ معياري (1.1414). والذي يشير الى دقة الاجابة كما تشير الى ان هناك اقتراب لـ(متوسط العينة من متوسط المجتمع) مع الانحراف المعياري (0.92328). وتباين عام (0.8584) وهذا يشير انخفاض في تشتت الاجابات عن الوسط الحسابي.

اما المعدل العام فقد كانت بوسط حسابي عام (3.6202) والانحراف المعياري عام (0.9101) وبخطأ معياري عام (0.144292) وتباين عام (0.8216).

المحور الثاني-وصف وتشخيص أبعاد الاستدامة التنظيمية :-

ومن خلال ما تبين يوصف الجدول (4) الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري والخطأ المعياري والتباين العام للأبعاد الفرعية لمتغير الاستدامة التنظيمية وترتيبها على مستوى الأهمية النسبية لجامعة تلغفر وكما يأتي:

الجدول(4) ترتيب الأهمية النسبية للأبعاد الاستدامة التنظيمية

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التباين	الخطأ المعياري	اسم البعد	ت
الثالث	.7672	3.806	.5966	.1228	المسؤولية الاجتماعية	1
الثاني	.8154	3.822	.6724	.1306	اضفاء الشرعية	2
الاول	.7855	3.981	.6245	.1258	الميزة التنافسية	3
	0.7893	3.8697	0.3787	0.1264	الاستدامة التنظيمية	المعدل العام

1

2-التحليل الاحصائي الوصفي لبعده اضفاء الشرعية:

وتأتي البعد الثاني اضفاء الشرعية ثانياً من حيث الأهمية النسبية بوسط حسابي (3.822) وهذا معناه ان هنالك انتشار لهذه البعد في الجامعة (قيد الدراسة) وبالخطأ المعياري (1.1306). والذي يشير الى دقة الاجابة كما تشير الى ان هناك اقتراب لـ(متوسط العينة من متوسط المجتمع) مع الانحراف المعياري عام (0.8154). وبالتباين عام (0.6724). وهذا يشير بان هناك انخفاض في تشتت الاجابات عن الوسط الحسابي.

2-التحليل الاحصائي الوصفي لبعده الميزة التنافسية :

1-التحليل الاحصائي الوصفي لبعده تفويض السلطة :

ويتضح من خلال الجدول في اعلاه ان البعد الاول تفويض السلطة جاءت بالمرتبة الخامسة من حيث أهميتها كما يظهر من نتائج الاحصاء الوصفي بان المتوسط الحسابي العام لهذا البعد اعلى من الوسط الفرضي (4) بوسط حسابي (3.2914) وهذا معناه ان هنالك انتشار لهذا البعد في الجامعة (قيد الدراسة) وبخطأ معياري (0.13771) والذي يشير الى دقة الاجابة كما تشير الى اقتراب لـ(متوسط العينة من متوسط المجتمع) مع الانحراف المعياري (0.85985). وتباين عام (0.7502) وهذا يشير بان هناك انخفاض في تشتت الاجابات عن الوسط الحسابي.

2-التحليل الاحصائي الوصفي لبعده الاتصال:

وتأتي البعد الثاني الاتصال ثانياً بوسط حسابي (3.8371) وهذا معناه ان هنالك انتشار لبعده الاتصال في جامعة (قيد الدراسة) وبخطأ معياري (1.14485). والذي يشير الى دقة الاجابة كما تشير الى ان هناك اقتراب لـ(متوسط العينة من متوسط المجتمع) مع الانحراف المعياري (0.90557). وتباين عام (0.8261) وهذا يشير انخفاض في تشتت الاجابات عن الوسط الحسابي.

3-التحليل الاحصائي الوصفي لبعده الحوافز:

ثم تأتي البعد الثالث الحوافز ثالثاً بوسط حسابي (3.6433) وهذا معناه ان هنالك انتشار لبعده الحوافز في جامعة تلغفر (قيد الدراسة) وبخطأ معياري (1.1495). والذي يشير الى دقة الاجابة كما تشير الى ان هناك اقتراب لـ(متوسط العينة من متوسط المجتمع) مع الانحراف المعياري (0.93450). وتباين عام (0.8855)

الجدول(4) ترتيب الأهمية النسبية للأبعاد الاستدامة التنظيمية

1-التحليل الاحصائي الوصفي لبعده المسؤولية الاجتماعية:

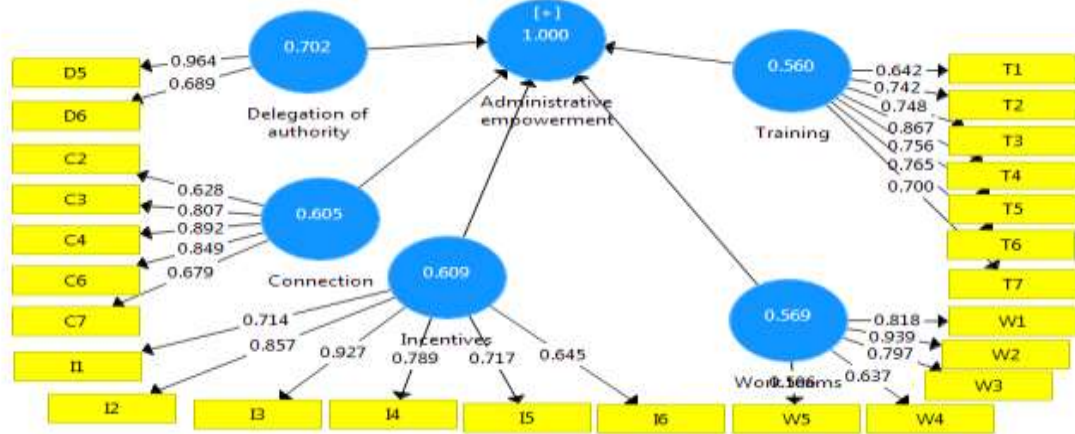
ويتضح من خلال الجدول في اعلاه ان البعد الاول المسؤولية الاجتماعية جاءت بالمرتبة الثالثة من حيث أهميتها بوسط حسابي (3.806) وهذا معناه ان هنالك انتشار لهذه البعد في الجامعة (قيد الدراسة) وبالخطأ المعياري (1.1228). والذي يشير الى دقة الاجابة كما تشير الى ان هناك اقتراب لـ(متوسط العينة من متوسط المجتمع) مع الانحراف المعياري (0.7672). وبالتباين عام (0.5966). وهذا يشير انخفاض في تشتت الاجابات عن الوسط الحسابي.

انخفاض في تشتت الاجابات عن الوسط الحسابي. اما المعدل العام للاستدامة التنظيمية فقد كانت بوسط حسابي عام (3.8697) والانحراف المعياري عام (0.7893) وبالخطأ المعياري عام (0.1264) وبالتباين عام (0.3787).

تانيا: تقييم نموذج القياس Measurement Model

وكما موضح بالشكل ادناه (2).

وتأتي البعد الثالث الميزة التنافسية اولا من حيث الاهمية النسبية بوسط حسابي (3.981) وهذا معناه ان هنالك انتشار لهذه البعد في الجامعة (قيد الدراسة) وبالخطأ المعياري (1.258). والذي يشير الى دقة الاجابة كما تشير الى ان هناك اقتراب لـ (متوسط العينة من متوسط المجتمع) مع الانحراف المعياري عام (0.7855) وبالتباين عام (0.6245). وهذا يشير بان هناك 1- حيث تم اختبار نموذج القياس الخاص بمتغير التمكين الاداري



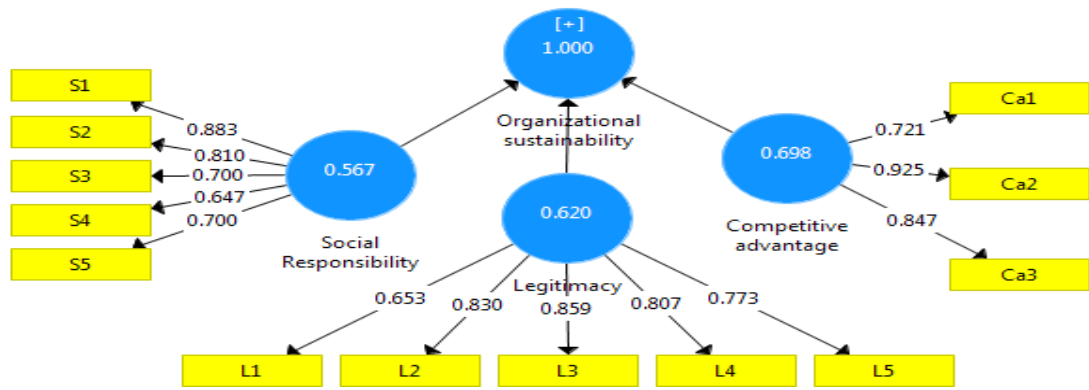
الشكل (2)

اختبار انموذج قياس التمكين الاداري (المعدل)

المصدر: ناتج من برنامج SMARTPLS

(2) فقرات، والاتصال (5) فقرات، الحوافز (6) فقرات، وفرق العمل (5) فقرات، والتدريب (7) فقرات لتكون جميع الفقرات متغير التمكين الاداري (25) فقرة. 2 - حيث تم اختبار نموذج القياس الخاص بمتغير الاستدامة التنظيمية ولمعالجة الفقرات الغير مطابقة لمعايير والتي كانت قيم تشبعاتها الخارجية اقل من (0.5) و لمعرفة فيما اذا كان هناك ارتفاع في قيمة الثبات المركب او قيم التشبعات الخارجية لفقرات الاخرى فيما اذا كان قيم

حيث ان حذف الفقرات (D1, D2, D3, D4, D7, C1) والتي كانت تشبعاتها اقل من (0.5) للتحقق من ارتفاع قيم الثبات المركب وقيم المعدل التباين من خلال ارتفاع قيم التشبعات الخارجية للفقرات الاخرى، حيث وجد بأن جميع التشبعات للفقرات وقيم الثبات المركب والفا كرونباخ وقيم المعدل التباين المنتزعة مقبولة حسب قاعدة (Hair et al., 2016) ولذا يتم اعتماد انموذج القياس المعدل لمتغير التمكين الاداري بفقراتها: تفويض السلطة معدل التباين دون (0.5) و حسب ما موضح في الشكل (3) أدناه :



الشكل (3)

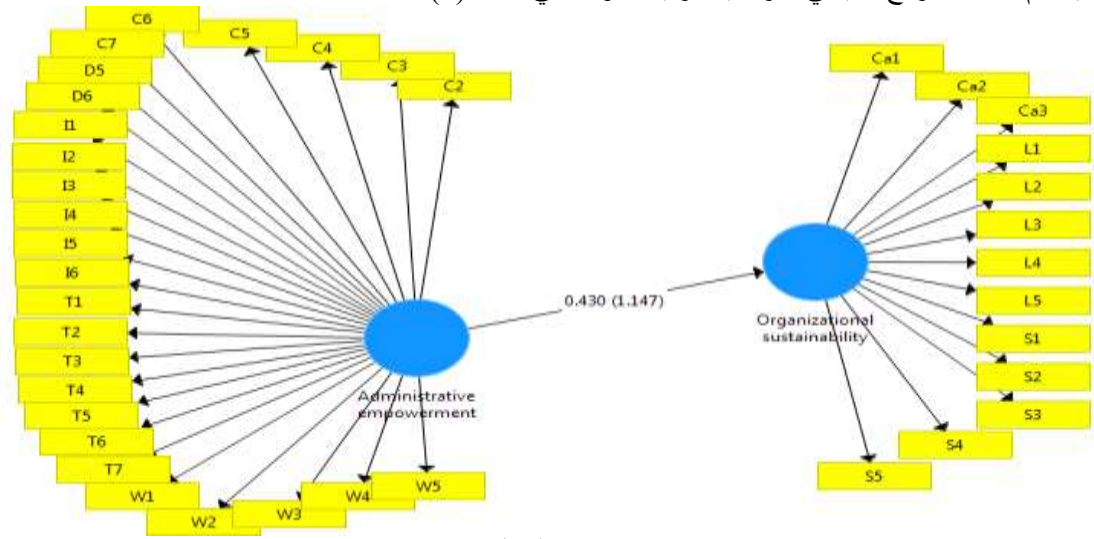
اختبار انموذج القياس المعدل لمتغير الاستدامة التنظيمية بأبعاده

المصدر: ناتج من برنامج SMARTPLS

جميع التشبعات للفقرات وقيم الثبات المركب والفا كرونباخ وقيم المعدل التباين المنتزعة مقبولة حسب قاعدة (Hair et al., 2016) ولذا يتم اعتماد انموذج القياس المعدل لمتغير الاستدامة التنظيمية بفقراتها:

حيث ان حذف الفقرات (C4, C5, C6) والتي كانت تشبعاتها اقل من (0.5) للتحقق من ارتفاع قيم الثبات المركب وقيم المعدل التباين من خلال ارتفاع قيم التشبعات الخارجية للفقرات الاخرى، حيث وجد بأن

المسؤولية الاجتماعية (5) فقرات، واضفاء الشرعية (5) فقرات، والميزة التنافسية (3) لتكون جميع الفقرات متغير الاستدامة التنظيمية (13) فقرة. حيث تم بناء الانموذج الهيكلي للفرضية الرئيسية، وكما في الشكل (4)

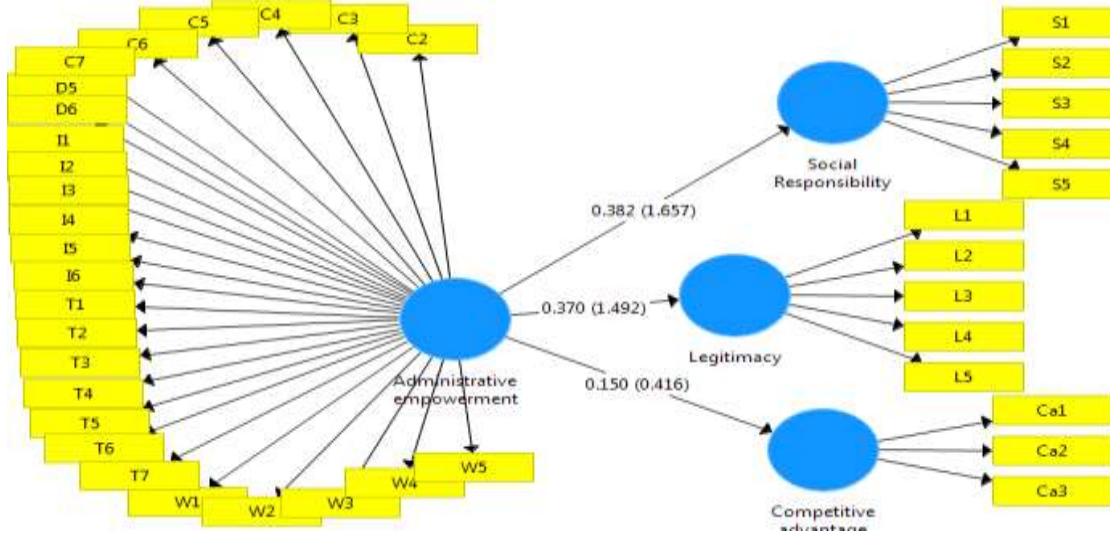


الشكل (4)

المصدر : نتائج برنامج SMARTPLS حيث يظهر بان هناك علاقة تأثير مباشر ومعنوي للتمكين الاداري على الاستدامة التنظيمية حيث ان قيمة المسار (0.430) عند قيمة t المحسوبة حيث تم بناء النموذج الهيكلي للفرضيات الفرعية الخاصة بالفرضية الرئيسية، كما في الشكل (5)

(1.147)، كما ان قيم المعنوية (p) هي (0.000) وعليه تقبل الفرضية.

اختبار الفرضيات الفرعية



الشكل (5)

علاقة التأثير المباشرة للتمكين الاداري على ابعاد الاستدامة التنظيمية

ذلك يدل على وجود تأثير معنوي ايجابي للتمكين الاداري في المسؤولية الاجتماعية. تحليل الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير مباشرة معنوية موجبة بين التمكين الاداري واضفاء الشرعية .

اظهرت نتائج تحليل المسار في الشكل (5) بان قيمة معامل المسار قد بلغت (0.370) ولما كانت قيمة T اعلى من القيمة الحرجة البالغة 1.96 فانه تقبل الفرضية.

المصدر: نتائج برنامج SMARTPLS تحليل الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة تأثير مباشرة معنوية موجبة بين التمكين الاداري ومسؤولية الاجتماعية.

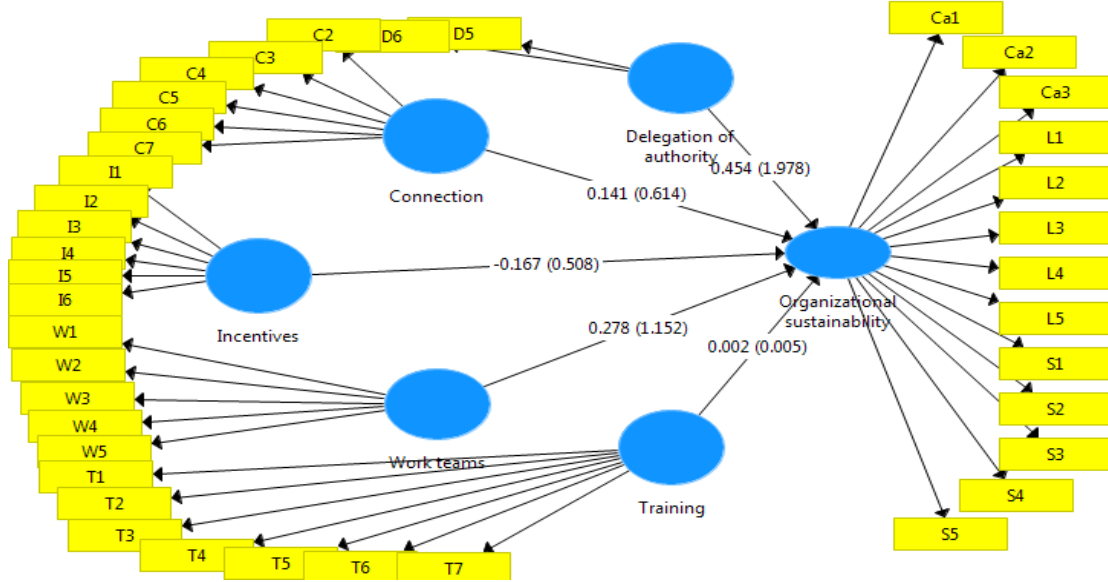
اظهرت نتائج تحليل المسار في الشكل (5) بان قيمة معامل المسار قد بلغت (0.382) ولما كانت قيمة T اعلى من القيمة الحرجة البالغة 1.96 فانه تقبل الفرضية. ولما كانت قيمة معامل المسار موجبة فان

اظهرت نتائج تحليل المسار في الشكل (5) بان قيمة معامل المسار قد بلغت (0.150) ولما كانت قيمة T (0.416) اعلى من القيمة الحرجة البالغة 1.96 فانه تقبل الفرضية. ولما كانت قيمة معامل المسار موجبة فان ذلك يدل على وجود تأثير معنوي ايجابي للتمكين في الميزة التنافسية.

ما بخصوص الفرضيات الفرعية الأخرى :

تقبل الفرضية. ولما كانت قيمة معامل المسار موجبة فان ذلك يدل على وجود تأثير معنوي ايجابي للتمكين في اضاء الشريعة. تحليل الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة تأثير مباشرة معنوية موجبة بين التمكين الاداري والميزة التنافسية .

حيث تم بناء النموذج الهيكلي لفرضيات الفرعية كما في الشكل الاتي.



الشكل (6)

علاقة التأثير المباشرة للاستدامة التنظيمية على ابعاد التمكين الاداري

يدل على وجود تأثير معنوي سلبي بين الحوافز والاستدامة التنظيمية.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة تأثير معنوية موجبة بين فرق العمل والاستدامة التنظيمية وأبعادها.

اظهرت نتائج تحليل المسار في الشكل (6) بان قيمة معامل المسار قد بلغت (0.278) ولما كانت قيمة T (1.152) اعلى من القيمة الحرجة البالغة 1.96 فانه تقبل الفرضية. ولما كانت قيمة معامل المسار موجبة مما يدل بوجود تأثير معنوي ايجابي للفرق العمل في الاستدامة التنظيمية.

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة تأثير معنوية موجبة بين التدريب والاستدامة التنظيمية وأبعادها.

اظهرت نتائج تحليل المسار في الشكل (6) بان قيمة معامل المسار قد بلغت (0.002) ولما كانت قيمة T (0.005) اعلى من القيمة الحرجة البالغة 1.96 فانه تقبل الفرضية. ولما كانت قيمة معامل المسار موجبة فان ذلك يدل على وجود تأثير معنوي ايجابي للتدريب في الاستدامة.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

يتناول هذا المبحث عرضاً لأهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة، وكما يلي:-

مصدر : ناتج من برنامج SMARTPLS الفرضية الفرعية الاولى : توجد علاقة تأثير مباشرة معنوية موجبة بين تفويض السلطة والاستدامة التنظيمية وأبعادها .

اظهرت نتائج تحليل المسار في الشكل (6) بان قيمة معامل المسار قد بلغت (0.454) ولما كانت قيمة T (1.978) اعلى من القيمة الحرجة البالغة 1.96 فانه تقبل الفرضية. ولما كانت قيمة معامل المسار موجبة فان ذلك يدل على وجود تأثير معنوي ايجابي بين تفويض السلطة والاستدامة التنظيمية وأبعادها .

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير مباشرة معنوية موجبة بين الاتصال والاستدامة التنظيمية وأبعادها.

اظهرت نتائج تحليل المسار في الشكل (6) بان قيمة معامل المسار قد بلغت (0.141) ولما كانت قيمة T (0.614) اعلى من القيمة الحرجة البالغة 1.96 فانه تقبل الفرضية. ولما كانت قيمة معامل المسار موجبة مما يدل بوجود تأثير معنوي ايجابي بين الاتصال والاستدامة التنظيمية.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة تأثير معنوية سالبة بين الحوافز والاستدامة التنظيمية وأبعادها.

اظهرت نتائج تحليل المسار في الشكل (6) بان قيمة معامل المسار قد بلغت (-0.167) ولما كانت قيمة T (0.508) اعلى من القيمة الحرجة البالغة 1.96 فانه تقبل الفرضية. ولما كانت قيمة معامل المسار سالبة مما

ثانياً: التوصيات:

- 1- العمل على تعزيز دور التمكين لدى موظفي جامعة تلغفر للوصول الى الاستدامة التنظيمية.
- 2- تفويض الصلاحية لموظفين ليتمكنوا من اتخاذ بعض القرارات و العمل بحرية اكثر .
- 3- ضرورة تدريب الموظفين لكي يحصلوا على خبرات عملية لمساعدتهم على تطوير افرانهم للعمل من خلال تشكيل فرق العمل لأنه من العوامل المهمة في الاستدامة التنظيمية.
- 4- العمل على تحفيز الموظفين والتي تدعم المبادرات التي تحقق الاستدامة والميزة التنافسية.
- 5- زيادة الاهتمام وبشكل كبير بتنمية وتطوير الموارد البشرية من خلال الاتصال والتدريب بما يحقق أهدافها الاستراتيجية.
- 6- تطوير الهياكل التنظيمية من خلال تشجيع وتقديم حوافز النقدية والمعنوية للموظفين لتطوير العمل بطرق مختصرة ومبسطة بما يتوافق مع تنمية المستقبلية.
- 7- تقديم الدعم للموظفين من خلال اتاحة فرص تشخيص المعوقات والعمل على تذليلها.

المصادر

- 1-يوسف حچيم سلطان الطائي، سجاد محمد عطية الجناي، & عامر عبد كريم الذبحاوي. (2016). إدارة الحكمة ودورها في تحقيق الاستدامة لمنظمات الأعمال دراسة تحليلية للأراء عينة من القيادات في جامعة الكوفة. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، 12(35)، 205-227.
- 2-وسام صبحي ابراهيم أبو سلطان. (2012) التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين في شركة الاتصالات الخلية الفلسطينية جوال في قطاع غزة (Doctoral dissertation, AL-Quds University).

The References

- 1-Aburuman, N. M. (2016). The impact of administrative empowerment on creativity improvement among the workers of Jordanian public administration institute. *International Journal of Business and Social Science*, 7(1), 182-190.
- 2-Abdeldayem, M. M., Al Deeb, H. M. A., & Al Shaikh, M. A. (2021). Impact of administrative empowerment on organizational belongingness: Evidence from Bahrain. *International Journal of Information, Business and Management*, 13(3), 114-131.

- 1-هناك علاقة سببية ما بين التمكين الاداري والاستدامة التنظيمية إذ إن أي توسع بمستوى التمكين سينعكس في كثير من الاحيان على زيادة مستوى الاستدامة، لدى الموظفين في الجامعة.
- 2-اهتمام في جامعة تلغفر بالموظفين والأخذ بنظر الاعتبار الجوانب التفويض السلطة التي تجعل الموظفين اكثر حريةً كما يبذلون مزيداً من الجهد والوقت لتحقيق الاستدامة التنظيمية.
- 3-يمتلك الادارة العليا في المنظمة المبحوثة رؤية استراتيجية للتمكين الموظفين لا بأس بها في طريقة التي تعمل بها هذه المنظمة من خلال فحص الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية.
- 4-يُدرک ادارة العليا في المنظمة المبحوثة بأن خلق مناخ التنظيمي ملائم من خلال تطبيق التمكين الاداري في العمل فضلاً عن تكوين فرق العمل وتبادل المعلومات فيما بين الموظفين وزرع الثقة لهم سوف يزيد من الاستدامة في العمل، مما يجعلهم يشعرون بالنشاط والحيوية والاستعداد للوصول إلى الاستدامة التنظيمية.
- 5- ان اتباع جامعة تلغفر اسلوب التحفيز سيؤدي الى ارتفاع مستوى الكفاءة الموجودة لدى الموظفين في عينة البحث، وتقليل حالات التذمر لديهم، وبالنتيجة تحسن من معنوية الموظفين.
- 6- تعمل الجامعة على تحقيق مستوى جيد من المسؤولية الاجتماعية من اجل تحقيق اهدافها.
- 7- يظهر ان الجامعة المبحوثة استطاعت ان تضع ابعاد التمكين الاداري في عملها بما يعزز الاستدامة لديها، وهذا يظهر لنا ان المؤسسة التي يزداد لدى موظفيها مستوى الميزة التنافسية ويحصل على اصفاء الشرعية سوف ينعكس ايجابياً في الوصول الى الاهداف المنشودة.

- 3-Al Nasour, J., Najm, N. A., & Yousif, A. H. Sustainability and Its Role in Organizational Performance in The Jordanian Pharmaceutical Industry. *The 15th Scientific Annual*, 17.
- 4-Al-Asoufi, B. B., & Akhorshaidh, A. (2017). The impact of the administrative empowerment in organizational creativity: an analytical study from the perspective of employees in University of Mutah in Jordan. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research. Journal of Public Administration and Governance*, 7(1), 87-101.

- 5-Al-bdareen, R. (2020). The impact of the administrative empowerment on the employees performance management process. *International Journal of Asian Social Science*, 10(4), 193-206.
- 6-Al-Ha'ar, H. (2016). The Impact of Administrative Empowerment on the Organization Performance at Jordainian Industrial Companies. *Canadian Social Science*, 12(2), 19-29..
- 7-Almada, L., & Borges, R. (2018). Sustainable Competitive Advantage Needs Green Human Resource Practices: A Framework for Environmental Management. *Revista de Administração Contemporânea*, 22(3), 424-442.
- 8-Al-Magableh, M. W., & Otoum, A. M. (2014). The Administrative Empowerment and its Relationship with the Innovative Behavior among the Head/Coordinators of the Academic Department at the Faculty of Science and Arts, Sharurah-Najran University. *International Research in Education*, 2(2), 83-106.
- 9-Al-Suhimat, S. A. (2016). The impact of the administrative empowerment in organizational creativity: an analytical study from the perspective of employees in University of Mutah in Jordan. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research*, 2(10), 70-78.
- 10-Aslan, Ş., Diken, A., & Şendoğdu, A. A. (2011). Investigation of the effects of strategic leadership on strategic change and innovativeness of SMEs in a perceived environmental uncertainty. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 627-642.
- 11-Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Perspectives*, 9(4), 49-61 .
- 12-Bendigiri, S. (2011). Study of evaluation and effectiveness of training activities in automobile companies (Doctoral dissertation, Tilak Maharashtra Vidyapeeth.
- 13-Betts, K. (2009). Lost in translation: Importance of effective communication in online education. *Online Journal of Distance Learning Administration*, 12(2), 1-13.
- 14-Boström, M. (2012). A missing pillar? Challenges in theorizing and practicing social sustainability: introduction to the special issue. *Sustainability: Science, practice and policy*, 8(1), 3-14.
- 15-Box, R. C. (2002). Pragmatic discourse and administrative legitimacy. *The American Review of Public Administration*, 32(1), 20-39.
- 16-Bramley, G., & Power, S. (2009). Urban form and social sustainability: the role of density and housing type. *Environment and Planning B: Planning and Design*, 36(1), 30-48.
- 17-Carayannis, E. G., Sindakis, S., & Walter, C. (2015). Business model innovation as lever of organizational sustainability. *The Journal of Technology Transfer*, 40(1), 85-104.
- 18-Cella-De-Oliveira, F. A. (2013). Indicators of organizational sustainability: A proposition from organizational competences. *International Review of Management and Business Research*, 2(4), 962.
- 19-Chan, E., & Lee, G. K. (2008). Critical factors for improving social sustainability of urban renewal projects. *Social Indicators Research*, 85(2), 243-256.
- 20-Chen, J. C., Silverthorne, C., & Hung, J. Y. (2006). Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America. *Leadership & organization Development journal*, 27(4), 242-249.
- 21-Delgado Piña, M. I., María Romero Martínez, A., & Gómez Martínez, L. (2008). Teams in organizations: a review on team effectiveness. *Team Performance Management: An International Journal*, 14(1/2), 7-21.
- 22-Deng, H. (2015). Multicriteria analysis for benchmarking sustainability development. *Benchmarking: An International Journal*, 22(5), 791-807.
- 23-Devine, D. J., Clayton, L. D., Philips, J. L., Dunford, B. B., & Melner, S. B.

- (1999). Teams in organizations: Prevalence, characteristics, and effectiveness. *Small group research*, 30(6), 678-711
- 24-Dhere, S. R. (2017). Effective communication brings successful organizational change. 6-1.
- 25-Edlund, M., & Nilsson, H. (2007). Employee motivation in medium-sized manufacturing enterprises: two case studies from northern Sweden.
- 26-Florea, L., Cheung, Y. H., & Herndon, N. C. (2013). For all good reasons: Role of values in organizational sustainability. *Journal of Business Ethics*, 114(3), 393-408.
- 27-Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135.
- 28-Grier-Reed, T. L., Skaar, N. R., & Conkel-Ziebell, J. L. (2009). Constructivist career development as a paradigm of empowerment for at-risk culturally diverse college students. *Journal of Career Development*, 35(3), 290-305.
- 29-Ilgen, D. R. (1999). Teams embedded in organizations: Some implications. *American Psychologist*, 54(2), 129.
- 30-Irawanto, D. W. (2015). Employee participation in decision-making: Evidence from a state-owned enterprise in Indonesia. *Management-Journal of Contemporary Management Issues*, 20(1), 159-172.
- 31-Jhumu, A. M. (2019). Employees' perception on Incepta Pharmaceuticals Limited as employer.
- 32-Joo, B. K., & Lim, T. (2013). Transformational leadership and career satisfaction: The mediating role of psychological empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(3), 316-326.
- 33-Kapucu, N. (2006). Interagency communication networks during emergencies: Boundary spanners in multiagency coordination. *The American Review of Public Administration*, 36(2), 207-225.
- 34-Karim, M. M., Choudhury, M. M., & Latif, W. B. (2019). The impact of training and development on employees' performance: an analysis of quantitative data. *Noble International Journal of Business and Management Research*, 3(2), 25-33.
- 35-Konings, J. (2008). The Impact of Training on Productivity and Wages-Evidence from Belgian Firm Level Panel Data. Available at SSRN 1107108.
- 36-Kozlowski, S. W., & Bell, B. S. (2013). Work groups and teams in organizations.
- 37-Lannes, H. (2021). Effect of Organizational Communication on Organizational Climate and Organizational Effectiveness. *The Undergraduate Journal of Psychology*.
- 38-Lassoued, K., Awad, A., & Guirat, R. (2020). The impact of managerial empowerment on problem solving and decision making skills: the case of Abu Dhabi University. *Management Science Letters*, 10(4), 769-780.
- 39-Magis, K. (2010). Community resilience: An indicator of social sustainability. *Society and Natural Resources*, 23(5), 401-416.
- 40-Mannix, E., & Neale, M. A. (2005). What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological science in the public interest*, 6(2), 31-55.
- 41-Milhem, W., Abushamsieh, K., & Pérez Aróstegui, M. N. (2014). Training Strategies, Theories and Types. *Journal of Accounting, Business & Management*, 21(1).
- 42-Mohrman, S. A., & Worley, C. G. (2010). The organizational sustainability journey: Introduction to the special issue. *Organizational Dynamics*, 39(4), 289-294.
- 43-Montiel, I., & Delgado-Ceballos, J. (2014). Defining and measuring corporate sustainability: Are we there yet?. *Organization & Environment*, 27(2), 113-139.
- 44-Munck, L., Dias, B. G., & Borim-de-Souza, R. (2012). Competences for

- Organizational Sustainability: A Proposal for an Analytical Tool for Assessing Eco-Efficiency. *Business Management Dynamics*, 1(9), 30.
- 45-Shevereva, V. M. (2014). Peculiarities of behavior and emotional reactions of old rats under conditions of brain self-stimulation combined with injections of melatonin. *Neurophysiology*, 46(6), 471-477.
- 46-Shulepov, V. I., & Shulepova, O. Y. (2016). Delegation of authorities as an effective tool of organisation management. *EMIT: Economics, Management, Information, Technology*, 4(4), 6-10.
- 47-Sigalas, C., & Pekka Economou, V. (2013). Revisiting the concept of competitive advantage: problems and fallacies arising from its conceptualization. *Journal of Strategy and Management*, 6(1), 61-80.
- 48-Sueldo, M. (2016). The impact of integrated organizational communication on organizational sustainability. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (75), 121-140.
- 49-Tallman, S., Jenkins, M., Henry, N., & Pinch, S. (2004). Knowledge, clusters, and competitive advantage. *Academy of management review*, 29(2), 258-271.
- 50-Todorut, A. V. (2012). Sustainable development of organizations through total quality management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 62, 927-931.
- 51-Virelli III, L. J. (2009). Scientific Peer Review and Administrative Legitimacy. *Admin. L. Rev.*, 61, 723.
- 52-Wales, T. (2013). Organizational sustainability: What is it, and why does it matter. *Review of enterprise and management studies*, 1(1), 38-49.
- 53-Weingaertner, C., & Moberg, Å. (2014). Exploring social sustainability: Learning from perspectives on urban development and companies and products. *Sustainable Development*, 22(2), 122-133.
- 54-Zeigler-Hill, V., Dahlen, E. R., & Madson, M. B. (2017). Self-esteem and alcohol use: Implications for aggressive behavior. *International Journal of Mental Health and Addiction*, 15(5), 1103-1117.