



جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ميسان / كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال  
الدراسة المسائية

**تأثير التمكين الإداري في الاستدامة التنظيمية**  
(دراسة استطلاعية لآراء عينة من ملاك الإداري في كلية الإدارة والاقتصاد)

**بحث مقدم**

**إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة ميسان  
كجزء من متطلبات نيل شهادة بكالوريوس في إدارة الأعمال**

**من قبل الطالبان**

**ايهم حامد جاسم**

**اياد راضي رحيم**

**بإشراف**

**الأستاذ الدكتور**

**أ.د. علاء عبد السلام مصطفى**

**2024 م**

**1445 هـ**

## المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح مستوى تركيز التمكين الاداري على استدامة التنظيمية في كلية الادارة والاقتصاد في جامعة ميسان، وشرح طبيعة العلاقة بين التمكين الاداري والاستدامة التنظيمية داخل الكلية المبحوثة، ومعرفة التحديات التي قد تواجه عملية التمكين الاداري وكيفية التعامل معها.

توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين التمكين الاداري والاستدامة التنظيمية في الكلية المبحوثة، ووجود علاقة إيجابية ومعنوية بين هذين المتغيرين. وأظهرت الدراسة أيضًا أن التمكين الاداري له تأثير معنوي على الاستدامة التنظيمية.

وتوصي الدراسة بضرورة تعزيز برامج التمكين الاداري وتنميتها داخل الكلية، وإجراء مراجعة شاملة لنظام الترقيات لتحسين شفافيته وعدالته، وتكثيف الجهود لتحفيز الموظفين على المشاركة الأكبر في مبادرات الاستدامة.

الكلمات المفتاحية: التمكين الاداري، الاستدامة التنظيمية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة ميسان.

## فهرست

الصفحة	الموضوع	ت
أ	الآية القرآنية	-1
ب	الاهداء	-2
ت	الشكر والعرفان	-3
ث	المخلص	-4
1	المقدمة	-5
9-2	الفصل الاول منهجية البحث والدراسات السابقة	-6
4-2	المبحث الاول: منهجية البحث	-7
2	1- مشكلة البحث	-8
2	2- اهمية البحث	-9
3	3- اهداف البحث	-10
3	4- المخطط الفرضي	-11
3	5- فرضيات البحث	-12
4	6- حدود البحث	-13
4	7- مجتمع وعينة البحث	-14
4	8- اساليب جمع البيانات	-15
9-5	المبحث الثاني : الدراسات السابقة	-16
19-10	الفصل الثاني الجانب النظري	-17
14-10	المبحث الاول: التمكين الاداري	-18
19-15	المبحث الثاني: الاستدامة التنظيمية	-19
25-20	الفصل الثالث: الجانب العملي للبحث	-20
20	وصف مجتمع البحث وعينته	-21
23-20	الوصف الاحصائي	-22
25-24	اختبار الفرضيات	-23
27-26	الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات	-24
26	المبحث الاول الاستنتاجات	-25
27	المبحث الثاني التوصيات	-26
30-28	المراجع	-27
31	الملاحق	-28

## المقدمة

في عالم مليء بالتحوّلات السريعة والتحديات المتزايدة، يُعتبر التمكين الإداري واحدًا من أهم العوامل التي تؤثر على استدامة التنظيم وتحقيق النجاح في بيئة الأعمال المتغيرة. يتمثل التمكين الإداري في منح القدرة والسلطة والمسؤولية للموظفين في المؤسسات، بهدف تمكينهم من اتخاذ القرارات وتنفيذ الإجراءات التي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فعالية وفعالية. تتمثل أهمية التمكين الإداري في قدرته على تعزيز الشعور بالانتماء والمسؤولية لدى الموظفين، وتعزيز الابتكار والإبداع، وتحفيز الأداء والإنتاجية، كما أنه يعزز الشفافية والثقة داخل المؤسسة. ومن جهة أخرى، يُعتبر التمكين الإداري أيضًا جزءًا أساسيًا من استراتيجية الاستدامة التنظيمية. فالاستدامة التنظيمية تعني القدرة على الاستمرار في تحقيق الأهداف المؤسسية على المدى الطويل، وتكوين بيئة عمل مستدامة تتمتع بالاستقرار والتوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. وهنا يأتي دور التمكين الإداري في دعم هذه الاستراتيجية، من خلال تعزيز التفاعل الإيجابي بين الموظفين وتعزيز الشعور بالمسؤولية المشتركة نحو الأهداف المؤسسية المشتركة. بذلك تعد ظاهرة التطوير قضية هامة في عالمنا اليوم. فقد ظهرت في صور متعددة، مثل التطوير الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والتكنولوجي، بالإضافة إلى تحسين أنماط العمل الإداري في مختلف المؤسسات. أصبح التطوير أمرًا ضروريًا في عصر العولمة الاقتصادية والتقدم التكنولوجي، حيث تحتاج المؤسسات إلى تحديث وتطوير أنظمتها بشكل مستمر لتلبية متطلبات التطور في مختلف المجالات. منظمات التعلم والهياكل الإدارية هي جزء مهم من هذه العملية التطويرية، حيث يتم توجيه الجهود نحو تطوير الأداء وتحسين الأساليب التقليدية غير الفعالة لمواجهة التحديات الحديثة. بالإضافة إلى ذلك، يلعب التمكين الإداري دورًا حاسمًا في تحقيق نتائج إيجابية، حيث يساهم في تفعيل واستثمار قدرات ومهارات الموظفين في عملية تطوير المؤسسة وتحسين أدائها المستمر كذلك يحظى أهمية التمكين الإداري بدعم من عدة عوامل، بما في ذلك تحسين مخرجات المؤسسة وتعزيز قدرتها على المنافسة في السوق. فالعاملون في المؤسسة يعتبرون الأداة التنفيذية لتلك الأفكار والبرامج التي تسعى المؤسسة إلى تنفيذها لتحقيق التطور الإداري. تشمل مجالات التطوير تحسين الأنظمة واللوائح والإجراءات، وتحسين الهياكل التنظيمية، وتطوير العنصر البشري.

## الفصل الاول

### منهجية البحث والدراسات السابقة

#### المبحث الاول/ منهجية البحث

##### اولاً: مشكلة البحث

إن تطبيق التمكين الإداري في المنظمات أصبح مهماً لتحسين الجودة والأداء والاستدامة التنظيمية في المؤسسة الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تحقيق رؤية ورسالة وأهداف المنظمات بالشكل الأمثل. وانعكاس توظيف مفهوم التمكين الإداري على النمو والتطور في الأداء الوظيفي وبالتالي يؤثر على الاستدامة التنظيمية، الأمر الذي دفع الباحثان إلى دراسة مستوى التمكين الإداري في كلية الإدارة والاقتصاد وعلاقته بالاستدامة التنظيمية من خلال الإجابة عن التساؤل التالية ما أثر التمكين الإداري على الاستدامة التنظيمية في كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة ميسان؟

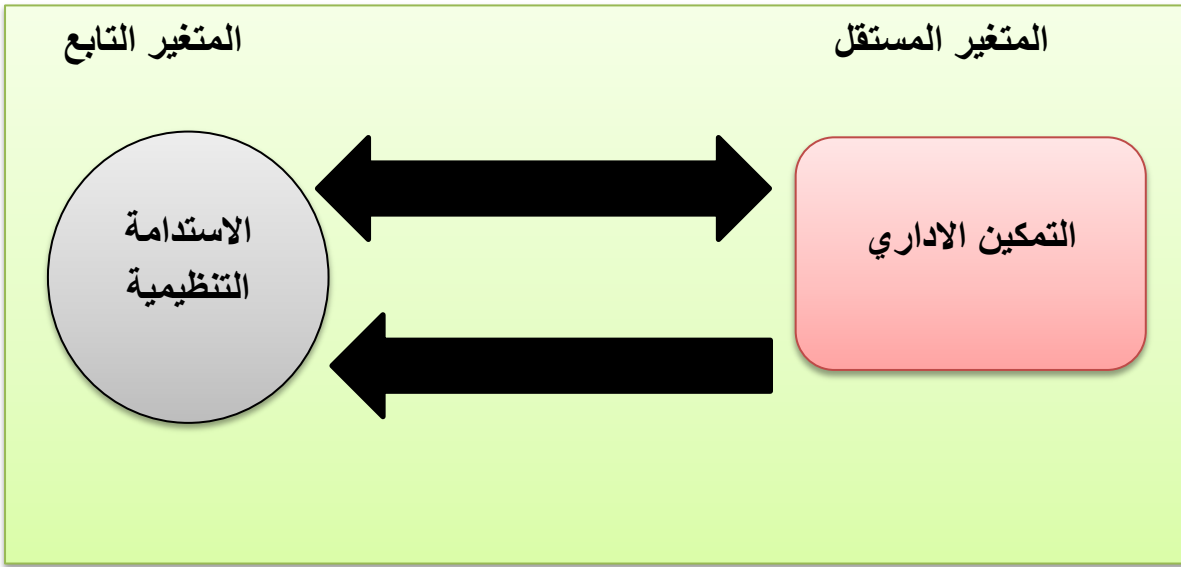
##### ثانياً: أهمية البحث

1. تشكل هذه الدراسة اسهاماً علمياً جديداً في مجال التمكين الإداري، وتأثيره على الاستدامة التنظيمية.
2. تقدم الدراسة اداة لقياس أثر التمكين الإداري على الاستدامة التنظيمية في كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة ميسان.
3. تتمثل أهمية الدراسة في إبرازها لأهمية التمكين الإداري وانعكاساتها على الاداء التنظيمي واستدامته في الكلية المبحوثة من خلال وضع التوصيات التي قد تسهم في تطوير أداء التنظيمي في الكلية المبحوثة.

### ثالثاً: اهداف البحث

1. توضيح مستوى تركيز التمكين الاداري على تحسين المهام التنظيمية واستدامته في الكلية المبحوثة.
2. شرح طبيعة العلاقة بين التمكين الاداري والاستدامة التنظيمية داخل الكلية المبحوثة.
3. معرفة التحديات التي قد تواجه عملية التمكين الاداري وكيفية التعامل معها.

### رابعاً: المخطط الفرضي للبحث



شكل رقم (1) مخطط الافتراضي للبحث

### خامساً: فرضيات البحث

1. الفرضية الرئيسية الاولى: هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ما بين التمكين الاداري والاستدامة التنظيمية للمنظمة عينة البحث
2. الفرضية الرئيسية الثانية: هناك تأثير ذات دلالة معنوية للتمكين الاداري في الاستدامة التنظيمية للمنظمة عينة البحث

## سادسا: حدود البحث

- 1- الحدود الموضوعية : تمثلت الحدود الموضوعية للبحث على متغيرات البحث والمتمثلة بالمتغير المستقل (التمكين الاداري ) والمتغير التابع ( الاستدامة التنظيمية ) .
- 2- الحدود المكانية : شملت الحدود المكانية للبحث على الكوادر الادارية في كلية الادارة والاقتصاد في جامعة ميسان
- 3- الحدود الزمانية : تم اجراء بعمل البحث خلال العام الدراسي 2023-2024
- 4- الحدود البشرية : اشتملت الحدود البشرية للبحث على عينة من الكوادر الادارية من مختلف الاقسام في كلية الادارة والاقتصاد

## سابعا: مجتمع وعينة البحث

تم اختيار كلية الادارة والاقتصاد احدى كليات جامعة ميسان بطريقة الاختيار القسدي كمتجمع للبحث. اما عينة البحث فقد تمثلت الكوادر الادارية في كلية الادارة والاقتصاد

## ثامنا: أساليب جمع البيانات

- 1- الجانب النظري : تم جمع الجانب النظري من خلال الكتب ورسائل الماجستير واطروحات الدكتوراه وكذلك البحوث المنشورة في المجالات والمواقع على شبكة الانترنت
- 2- الجانب التطبيقي : اما الجانب التطبيقي للبحث سوف يتمثل في استبانة من اجل جمع المعلومات العامة على أفراد عينة البحث وكذلك المعلومات المتعلقة بمتغيرات البحث

## المبحث الثاني/ دراسات سابقة

يتضمن هذا المبحث مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات البحث وكما يلي:

أولاً: دراسات سابقة متعلقة بالمتغير المستقل :

1. دراسة المطيري (2020) بعنوان :العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لدى موظفي وزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية

هدف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين والالتزام التنظيمي في وزارة الإسكان بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية،
اداة وعينة الدراسة	وتكونت عينة الدراسة من (397) موظفاً، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.
أهم الاستنتاجات	توصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط يميل إلى الارتفاع نسبياً من التمكين الإداري لدى موظفي وزارة الإسكان مما يشير إلى إدراك وزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية إلى أهمية التمكين الإداري وتبنيه كمبدأ إداري في ظل التطورات التي تشهدها الأجهزة الحكومية.
أهم التوصيات	ضرورة منح مزيداً من الحرية والصلاحيات في العمل للموظفين وربط التمكين الإداري بأهداف ورؤية المملكة 2030م وبرنامج التحول الوطني (2020).
الافادة من الدراسة	من خلال النتائج السابقة تبين اهمية التحفيز العاملين المنظمات وتبين هناك علاقة طردية موجبة بين التمكين الإداري ككل والالتزام التنظيمي

2. دراسة مصنوعة (2019) بعنوان: التمكين الإداري كمدخل لتعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين

بالتطبيق على أعضاء الإدارة الإشرافية بجامعة حسين بو علي بالشلف

<p>سعت الدراسة لتحديد مستوى التمكين الإداري السائد في جامعة الشلف ، والتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي السائد في الجامعة، وتشخيص طبيعة العلاقة التأثيرية بين أبعاد التمكين الإداري والالتزام التنظيمي لمجتمع الدراسة،</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وطبقت على (45) مفردة عشوائية من أعضاء الإدارة الإشرافية على مستوى الجامعة</p>	<p>أداة وعينة الدراسة</p>
<p>توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة وقوية بين كل أبعاد التمكين الإداري المشاركة بالمعلومات الاستقلالية، حرية التصرف، بناء فرق العمل الذاتية ومستوى الالتزام التنظيمي.</p>	<p>أهم الاستنتاجات</p>
<p>وقد أوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة التمكين الإداري وفوائده بين كل المستويات الإدارية مع تشجيع العاملين بها على ممارسة الأدوار القيادية ضمن مواقعهم المهنية بالشكل الذي يؤدي إلى إنجاز العمل بالسرعة المطلوبة.</p>	<p>أهم التوصيات</p>
<p>من خلال النتائج السابقة تبين أهمية عملية التمكين الإداري في المستوى التنظيمي وتوصلت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط بين متغيرات البحث</p>	<p>الافادة من الدراسة</p>

3. دراسة الزغبى والهزايمة (2019) بعنوان: أثر التمكين الإداري في تحسين الأداء التنظيمي»  
وقد هدفت إلى التعرف على أثر التمكين الإداري بأبعاده تفويض الصلاحيات، التدريب طرق  
الاتصال ، المشاركة بالمعلومات

<p>مستوى التحسين أداء العاملين لدى شركة الاتصالات الأردنية، وفيما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية في مستوى أداء العاملين يعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية النوع، والعمر، وسنوات الخبرة والمستوى التعليمي والحالة الاجتماعية،</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية والمسح الشامل، باستخدام الاستبيان، وقد أديرت بطريقة التوزيع والجمع المباشر على جميع العاملين بالشركة بجميع مستوياتهم الوظيفية والبالغ عددهم (155) فرداً في مختلف مناطق المملكة خلال العام 2016.</p>	<p>أداة وعينة الدراسة</p>
<p>وكان من أهم نتائج الدراسة: وجود أثر معنوي بمستوى مرتفع وإيجابي على مستوى الأداء التنظيمي للموظفين لجميع المتغيرات. وبينت الدراسة أن مستوى الأداء التنظيمي للموظفين في الشركة محل الدراسة كان إيجابياً وبمستوى مرتفع وجاءت جميعاً أعلى من المتوسط المحايد (3). كما أظهرت الدراسة وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين العوامل الشخصية والوظيفية (العمر والمستوى التعليمي والحالة الاجتماعية الأداء التنظيمي مما يدل بشكل واضح على أن الأداء التنظيمي يتأثر بالعمر والمستويات العلمية والحالة الاجتماعية.</p>	<p>أهم الاستنتاجات</p>
<p>وقد أوصت الدراسة بضرورة التأكيد على أهمية التمكين الإداري ومراجعة أبعاده بشكل مستمر لتعزيز جوانبه الإيجابية ومعالجة جوانبه السلبية، إذ أن التمكين الإداري يعتبر متطلباً أساسياً في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز.</p>	<p>أهم التوصيات</p>
<p>وجود علاقة ارتباط إحصائية بين مستوى أداء العاملين وبين تحسين الاداء التنظيمي في المنظمة المبحوثة</p>	<p>الافادة من الدراسة</p>

## ثانياً: دراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع

1. دراسة الفتلاوي والربيعي ( 2016 ) بعنوان: دور الطاقة التنظيمية في تحسين الاداء

### التنظيمي

هدف الدراسة	الهدف من هذه الدراسة هو تحليل مستوى تطبيق الطاقة التنظيمية وتحقيق مطابقة بين الأهداف التنظيمية وكيفية اختيار مورد بشري غني بالطاقة التنظيمية بثلاث أبعادها ، وتفسير السلوكيات المرتبطة بالأبعاد التي تستند لها هذه الدراسة وهي 3 أبعاد للطاقة ، حتى تصبح المنظمة قادرة على التنبؤ بقدرتها على مواجهة التغيرات والتحديات والمشكلات التي قد تواجهها في البيئة الديناميكية
اداة وعينة الدراسة	مجتمع الدراسة الجامعات العراقية التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي ( كربلاء ، وبابل ، والفرات الأوسط ) . عينة الدراسة ( 163 ) شخصاً من القيادات الجامعية ، تم جمع البيانات عن طريق الاستبانة .
أهم الاستنتاجات	أبرز النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة هو أن كفاءة الأداء التنظيمي هو ناتج عن وجود طاقات تنظيمية يتم استثمارها بطريقة إيجابية من خلال إتباع أساليب قيادية ماهرة ، فبالتالي تنشأ بيئة عمل تتطور طاقة الفريق داخلها ، اهتمام الثقافة التنظيمية بنظرية الطاقة التنظيمية بثلاث أبعادها ، وتحتاج المنظمة إلى تطوير مهارات العاملين التي تزيد من قيمة العنصر البشري

2-دراسة Dabbas&Muhemmed,2018 :بعنوان " Effect of physiognomy on "

"the success of organizational sustainability" تأثير الفراسة الاستراتيجية على

نجاح الاستدامة

هدف الدراسة	التعرف على تأثير الفراسة الاستراتيجية على الاستدامة التنظيمية واتخاذ قرارات صحيحة حول تقدم الجامعات وتطورها على المدى البعيد، واستكشاف العلاقة بين الفراسة الاستراتيجية والاستدامة التنظيمية
اداة وعينة الدراسة	مكان الدراسة جامعة الكوفة, لا يوجد عدد محدد للعينة
أهم الاستنتاجات	اثرت الفراسة الاستراتيجية بشكل مباشر في الاستدامة التنظيمية والتأثير الأكثر أهمية وفاعلية هو بعد التمكين والتفكير الاستراتيجي.

## المبحث الاول: التمكين الاداري

### اولا: مفهوم التمكين الاداري:

"التمكين الإداري" يُفهم على أنه "إمكانية الموظفين للوصول إلى القوة والمعرفة والموارد اللازمة للوفاء بأهداف الشركة" (Goetsch & Stainley, 2001: 199).

بالإضافة إلى ذلك، يمكن تفسير "التمكين الإداري" على أنه "التشارك في البيانات، تغيير البنى التنظيمية، وتأهيل فرق العمل لتعزيز المبادرة والرغبة في اتخاذ المخاطر" (أبو بكر، 2001، 25)

يعتمد "التمكين الإداري" على "منح الموظفين الحق في اتخاذ القرارات بشكل مستقل أثناء أدائهم لواجباتهم الوظيفية" (حلواني، 2001، 13).

من خلال منظور آخر، يمكن تحليل "التمكين الإداري" على أنه "تقوية الجبهة الأمامية للمؤسسة وتحفيز العاملين على الابتكار في العمل" (الملوك، 2002، 23).

وفقاً لـ(أفندي)، يمكن أن يمنح "التمكين الإداري" العاملين "القدرة على اتخاذ القرارات والمشاركة الفاعلة في إدارة المؤسسات التي يعملون فيها، ويشجع على التفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية" (أفندي، 2003، 18).

ويمكن تأويل "التمكين الإداري" بأنه "تحويل المسؤولية والسلطة بشكل متوازن من الإدارة إلى الموظفين ودعوة العاملين للمشاركة في صنع القرار" (مصطفى وآخرون، 2004، 11).

وعرف التمكين الاداري على أنه العملية الإدارية التي يتم بموجبها الاهتمام بالعاملين من خلال إثراء معلوماتهم، وزيادة مهاراتهم، وتنمية قدراتهم الفردية، وتشجيعهم على المشاركة وتوفير الإمكانيات اللازمة لهم بما يحفزهم على اتخاذ القرارات المناسبة". (الرشودي 2009، 10)

ويرى ايضا بأنه توسيع صلاحيات العاملين وإثراء معلوماتهم، ومعارفهم ومهاراتهم لصقل خبراتهم، وتنمية قدراتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها في الظروف العادية والطارئة، بهدف رفع مستوى أدائهم في العمل ومواجهة المشكلات. (الشهراني ، 2009 ، 9)

ويعرف أيضاً على أنه إعطاء صوت حقيقي للعاملين إلى تمكين الموظفين بشكل فعال من اتخاذ القرارات المهمة والنهائية المتعلقة بتحسين العمليات الوظيفية التي يشاركون فيها. يتم ذلك عن طريق بناء وتصميم العمل بطريقة تمكن الموظفين من اتخاذ القرارات في إطار معايير وأطر إرشادية محددة وبطريقة تشجع التفاعل والمشاركة الفعالة في عملية صنع القرارات." ( Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D 2012,31,

حيث عرف التمكين على أنه مجموعة الخطوات والإجراءات التي تستخدمها المؤسسات والمنظمات لتحسين أدائها الإداري والعمليات الداخلية. ويتم ذلك من خلال تنمية مهارات العاملين وتحفيزهم لتحقيق الأهداف وتحسين الأداء باستمرار. وتشمل هذه الخطوات توفير التدريب والتطوير المستمر للموظفين وتوفير بيئة عمل تحفزهم وتشجعهم على تحقيق الأهداف، بالإضافة إلى تحليل المخاطر وتحسين الإجراءات لتحسين الأداء ( Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. 2014,31

ومن هنا يعرف الباحثان التمكين الإداري: "بأنه عملية إدارية يتم من خلالها إكساب العاملين القدرة على اتخاذ القرارات ومواجهة مشاكل العمل بمنحهم الثقة والدعم ومشاركتهم المعلومات وزيادة مهاراتهم عن طريق التدريب المستمر لتحقيق أهداف المنظمة في ظل تهيئة الإمكانيات والمناخ التنظيمي اللازم للإبداع".

### ثانياً: أهمية التمكين الإداري

في السابق، كان الاعتماد على العمل الجاد والمخلص يعتبر الوسيلة الأمثل لتحقيق الأداء المرغوب، إلا أن مع تصاعد المنافسة العالمية وزيادة الحاجة إلى التحسين المستمر لتحقيق النجاح، أصبح من الواضح أن الجهد الجاد وحده لم يعد كافياً. يتعين علينا الآن العمل بذكاء أيضاً. يُفسر مفهوم العمل بذكاء في بعض الأحيان على أنه استخدام التكنولوجيا الجديدة والمتطورة، وهذا يُعتبر قابلاً للتقليد بسهولة من قِبَل المنافسين الذين يمتلكون التكنولوجيا المتقدمة. ولذلك، تكمن أهمية التمكين في تحفيز العاملين على الابتكار والتفكير الإبداعي لتحسين الأداء الإداري وتطوير المنظمة بشكل مستمر، بغض النظر عن الموارد المتاحة، وتقدير المخاطر

وتحسين الإجراءات والعمليات الداخلية لتحقيق الأهداف المرجوة وتتمثل أهمية التمكين فيما يلي:  
(الشهراني, 2009, 21)

• يتسم التمكين الإداري بأهمية كبيرة في بيئة العمل الحديثة، حيث يمثل عنصراً أساسياً في تحفيز الموظفين على الابتكار والتفكير الإبداعي، وهو ما يساهم في تعزيز الجودة وتحسين نوعية القرارات وزيادة الإنتاجية. فبدلاً من الاعتماد على العمل الجاد وحده، يتيح التمكين للموظفين الفرصة للمشاركة في صنع القرارات وتولي المبادرات، مما يعزز دورهم في تطوير المؤسسة وتحسين أدائها (حمود والشيخ، 2010، 63).

• بالإضافة إلى ذلك، فإن تمكين الموظفين يؤدي إلى زيادة فعالية القرارات، حيث يتم التخطيط واتخاذ القرارات من قبل الأفراد الذين يتمتعون بمعرفة مباشرة بالمواقف والتحديات، مما يعزز تحسين الخدمات المقدمة مباشرة للجمهور (الطوخي، 2002، 118).

• يُعزى جزء كبير من نجاح السياسات التمكينية في المؤسسات إلى زيادة الحصة السوقية، حيث يشعر الموظفون بالتحفيز والإشراك في عمليات تطوير المؤسسة، مما يؤدي إلى تحفيزهم وزيادة نشاطهم وحماسهم، وبالتالي ينعكس ذلك إيجاباً على نتائج الأعمال (جودة، 2008، 139).

• استخدام سياسات التمكين الإداري يعمل على تحسين تنافسية المؤسسات في سوق الأعمال، حيث يساهم في تحسين منتجات المؤسسة وتقديم خدمات متميزة للعملاء، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والقدرة على تلبية احتياجات السوق وتحقيق التميز التنافسي (الدوري وصالح، 2009، 31).

### ثالثاً: أهداف التمكين الإداري

ذكر (اللوزي، 2010، 38) (احسان، 2011: 451) أن التمكين الإداري يهدف إلى تحقيق مايلي:

• تمكين القادة العليا لأداء مهامهم الرئيسية بشكل كامل وفعال.

• تعزيز الإبداع والابتكار في بيئة العمل.

- تنمية الثقة لدى المرؤوسين وتحفيزهم لتحمل المسؤولية.
- خفض التكاليف وزيادة الكفاءة في العمليات الإدارية.
- تعزيز العلاقات الإنسانية بين أفراد المنظمة.
- زيادة الدافعية للحد من الأخطاء وتحمل المسؤولية بشكل أكبر.
- تعزيز فرص الابتكار والإبداع في المؤسسة.
- دعم عملية التحسين المستمر للعمليات الإدارية.
- تعزيز ولاء الموظفين وتقليل معدلات الدوران والغياب والمرض.
- استخدام الرقابة الذاتية في إدارة العمليات.
- تحرير الإدارة العليا من القيود وتمكينها للتخطيط الاستراتيجي.
- زيادة كفاءة وفاعلية أداء الفرد في أعماله.
- تعزيز الثقة لدى الفرد مما يساعده على الإبداع والابتكار في العمل.

#### رابعاً: مستويات التمكين الإداري

يبدأ التدرج في مستويات التمكين من انعدام سلطة العاملين، وينتهي بالتمكين الكامل إذ يشارك العاملون في وضع الاستراتيجيات للمنظمة، ووضع المكافآت والجزاءات (أفندي، 2003، 39).

1. **عدم المشاركة في صنع القرار:** يشمل هذا المستوى الأشخاص أو الفرق الذين لا يشاركون مباشرة في اتخاذ القرارات الهامة التي تؤثر على المؤسسة. هؤلاء عادةً ما يتلقون التوجيهات وينفذونها، دون المساهمة في العمليات الإدارية الأساسية.

2. **الأفراد يقدمون المعطيات:** هذا المستوى يعني الأشخاص الذين يجمعون ويحللون البيانات ويوفرونها للإدارة، وقد تكون هذه البيانات متعلقة بأداء العمل، المبيعات، الإنتاجية، أو أي نواحي أخرى ذات صلة بالمنظمة.

3. **يشاركون في القرارات:** يعبر هذا المستوى عن إشراك الأشخاص المعنيين في اتخاذ القرارات الرئيسية، متضمنًا استماعًا لأرائهم والبحث المشترك عن الحلول المناسبة للتحديات التي تواجه المنظمة.

4. **يصنعون القرار:** يشير إلى الأشخاص أو الفرق الذين يتحملون المسؤولية الأساسية في صنع القرارات داخل المؤسسة، ويتضمن هذا الصناع والمدراء التنفيذيين والقادة الذين يعتمدون على تحليلات دقيقة للمعلومات لاتخاذ القرارات التي تخدم أهداف المنظمة ( الشهراني, 2009 , 23)

5. **مسؤولون عن عملية واستراتيجية اتخاذ القرار:** يمثل هذا المستوى الأشخاص الذين يوجهون عملية القرارات، بما في ذلك وضع الاستراتيجيات وتنفيذها، ويشمل الرؤساء التنفيذيين والمديرين والمسؤولين الذين يتحملون المسؤولية عن تحقيق أهداف المنظمة وضمان التنفيذ الناجح للخطط الاستراتيجية(الرشودي, 2009, 31)

## المبحث الثاني : الاستدامة التنظيمية

### أولاً: مفهوم الاستدامة

إن مفهوم الاستدامة، وفقاً للتعريف الصادر عن اللجنة العالمية للتنمية الاقتصادية ومعهد المراقبة العالمية، يشير إلى الحالة التي تتمكن فيها الشركات من تلبية حاجات الحاضر دون التأثير سلباً على قدرة الأجيال القادمة من تلبية احتياجاتهم ( World Watch Institute, 2000,23).

من جهة أخرى، يقدم تعريف ( Bansal,2002,23 ) للاستدامة كمفهوم يجمع بين الأهداف الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، مع التأكيد على أهمية إنتاج ما يكفي من المنتجات للحفاظ على مستوى معيشي مقبول، مع توفير الموارد.

الاستدامة تعتبر بمثابة الإطار الرئيسي لتحقيق التحسين المستمر وزيادة القدرة التنافسية للأعمال ضمن المؤسسات، حيث ترتبط بشكل وثيق بالأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي. المنظمات التي تتبنى مبادئ الاستدامة تُعرف بأنها "منظمات ذكية مستدامة"، وهي التي تستغل المهارات والمعرفة والقدرات المتاحة لها بطريقة تمكنها من تحقيق رؤيتها ورسالتها بفعالية، كما أشار (Taylor ,2006:119)

أصبحت الاستدامة ركيزة إستراتيجية أساسية للمنظمات التي تسعى للحفاظ على وجودها في سوق تنافسي متقلب. تتجاوز الاستدامة مجرد مفهوم بيئي لتصبح عملية تعزيز قيمة المنظمة وتحقيق الاحتياجات الآنية مع الحرص على الحفاظ على القدرات الاستراتيجية لاستغلال الفرص المستقبلية. الاستدامة تغطي مجالات متنوعة تبدأ من إرضاء العملاء وتصل إلى مصالح الأطراف المعنية (Sebhatu, 2008:1).

تعتبر أنظمة المعلومات التجارية (BI) أداة فعالة لدعم الاستدامة في المنظمات، حيث تلعب دوراً مهماً في مساعدة المنظمات على تنفيذ ومراقبة الممارسات المستدامة ( Petrini & Pozzebon, 2009: ص 178).

وقد حظي مفهوم الاستدامة المنظمة باهتمام كبير في السنوات الأخيرة، سواء في النظريات أو التطبيقات العملية. رغم أن هناك بعض الغموض والتعقيدات المرتبطة بكيفية تحقيق الاستدامة في المنظمات وتحسينها، إلا أن بعض الباحثين أشاروا إلى أهمية وجود ثقافة تنظيمية تدعم الاستدامة كأساس لتحقيقها (Linnenluecke & Griffiths, 2010:35).

تطبيق الاستدامة في المنظمات يعتبر ضروريًا لتحقيق التوازن بين الكفاءة والفعالية. فقد أظهرت التجارب أن العديد من المنظمات لم تنجح لأنها لم تكن قادرة على التعلم والتجارب مع المتطلبات الأساسية للتنمية المستدامة، ومن هذه المتطلبات تطوير البنية التحتية اللازمة لدعم النمو المستدام (Harrison, 2012:12). المنظمات التي تسعى للوصول إلى الاستدامة تمتلك عادة قدرة على الابتكار والتميز مقارنة بالمنافسين، والابتكار يمنحها ميزة للنمو على المدى الطويل، كما يمكن لهذه المنظمات أن تضيف قيمة جديدة من خلال استغلال الفرص وتقليل المخاطر المتعلقة بالتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية (Knowles & Michael, 2010:20).

الاستدامة اكتسبت اهتمامًا متزايدًا كمجال إداري، خصوصًا بين المنظمات التي تخطط للبقاء على المدى الطويل. أهمية الاستدامة تكمن في قدرة المنظمة على الاعتماد على خصائصها الداخلية والخارجية وتنسيقها للحفاظ على استقرارها وتماسكها (Merad et al., 2014 :18). وفقًا لـ (Pau 2014:124)، يمكن تحديد متطلبات استدامة المنظمات من خلال ثلاثة عوامل رئيسية:

1. الحاجة إلى قيادة فعّالة وثقافة تنظيمية تدعم تطبيق مبادئ الاستدامة، مما يؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية.

2. قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية والحفاظ على مبادئ الاستمرارية.

3. القدرة على الاستفادة من الفرص البيئية وتوظيف المرونة في العمليات التنظيمية.

هذه العوامل تعكس الحاجة لتكامل الأبعاد المختلفة للأعمال، بما في ذلك القيادة، الثقافة، الابتكار، والمرونة، لضمان تحقيق الاستدامة على المدى الطويل.

## ثانيا: مفهوم الاستدامة التنظيمية

أصبح مفهوم الاستدامة التنظيمية معروفا على الصعيد العالمي من خلال تقرير المستقبل المشترك" الذي أعدته اللجنة المعنية بالبيئة والتنمية التابعة للأمم المتحدة. والتي بينت إن الاستدامة تتعلق بالسلامة البيئية والعدالة الاجتماعية، وكذلك ترتبط أيضا بالازدهار الاقتصادي للمنظمات ، من خلال صياغة مصطلح التنمية المستدامة، التي تعني تلبية احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتها الخاصة (WCED, 1987: 43) وتتطلب الاستدامة من قيادة المنظمات تحقيق أهداف أعمالهم من خلال توجيه استراتيجياتهم وإدارتهم لتسخير الإمكانيات لتقديم منتجات وخدمات مستدامة في الأسواق، وفي الوقت نفسه النجاح في تقليل وتجنب تكاليف ومخاطر الاستدامة (Knoepfel,2001:8). وتطور مفهوم الاستدامة التنظيمية في منتصف التسعينات كوسيلة المنظمات الأعمال الإدارة وتوازن جهوداتها الإنتاجية مع متطلبات البيئة والمجتمعات المحلية المحيطة بها (Christofi et al, 2012:158). وتعرف الاستدامة التنظيمية بأنها كل وأيضا تمثل . ما يمكن الحفاظ عليه في المنظمة (Cella-De-Oliveira 2013:963) . ويرى (Rose 2014:534) الاستدامة بوصفها من منظور التغيير التنظيمي هو محاولة لتحقيق الأهداف التي تعزز الانتقال السهل من حالة إلى حالة وأن تكون عملية التغيير متوافقة مع رؤية الجهات الداخلية والخارجية ، وقد وصفت بأنها رقصة التغيير على احتواء علاقة التآزر من كل المتغيرات وكذلك العوامل المعارضة من أجل خلق التوازن وضمان الاستمرار والاستدامة هي نتيجة التغيير، وظهور عملية جديدة تضيف إلى الطابع المؤسسي قيم جديدة، قواعد عمل جديدة، ثقافة جديدة والعمل على ترجمتها إلى سياق عمل مفهوم . وتعرف الاستدامة التنظيمية الأنشطة المؤسسية التي تسعى بشكل استباقي للمساهمة في تحقيق التوازن المستدام في الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية ، وعلى المدى القصير والمتوسط والطويل من خلال أنشطة المنظمة المتمثلة بالعمليات الإنتاج الإدارة الإستراتيجية النظم التنظيمية المشتريات التسويق التقييم والاتصالات (Lozano,2015:33). ومن هنا يعرف الباحثان الاستدامة التنظيمية: مفهوم يشير إلى قدرة المؤسسة على إدارة الموارد بطريقة تضمن بقاءها ونموها على المدى الطويل دون التأثير سلبًا على البيئة الطبيعية أو المجتمع المحيط بها.

### ثالثاً: أهمية الاستدامة التنظيمية

تساعد الاستدامة التنظيمية للمنظمات على تحقيق اهدافها الادارية والاستراتيجية كي تتمكن من مواجهة الظروف البيئية والتغيرات التكنولوجية فضلا عن أنه يعد من أكثر الأحلام المرسومة في مخيلة المديرين وأن تحقيقه للمنظمات بات أمراً ضروريا لا يمكن الاستغناء عنه في الوقت الحاضر لذا بات من المهم التعرف على أهمية الاستدامة التنظيمية (Murphy & (2004:13), (Cooper,2003:122), (Al-Jourani&Al-Sudani, (smet et.al,2007:3) ( (Ahamefula, 2019:91), (2021:4136) النحو الآتي :-

1. **تعزيز حالة الرفاهية للموظفين:** حيث تعمل الاستدامة التنظيمية على تطوير بيئة عمل مريحة ومشجعة للموظفين، مما يؤدي إلى زيادة رضاهم والحفاظ عليهم في المنظمة.
2. **تحقيق أقصى قدر من النتائج:** من خلال السيطرة على جميع الوسائل والجهات المرتبطة بأنشطة المنظمة، تساهم الاستدامة التنظيمية في تحقيق أقصى قدر من النتائج والفعالية في أداء المهام والأنشطة.
3. **جذب واحتفاظ الزبائن:** يعكس النجاح في تحقيق الاستدامة التنظيمية على جودة الخدمات المقدمة والمنتجات المصنوعة، مما يساهم في جذب المزيد من الزبائن والحفاظ على الزبائن الحاليين.
4. **تعزيز الدعم والتماسك:** تقوم الاستدامة التنظيمية بتعزيز العلاقات والتواصل بين أفراد المنظمة وبين مالكيها الداخليين والخارجيين، مما يعزز دعمهم للمنظمة ويساهم في تعزيز تماسكها.
5. **تمكين الأفراد:** من خلال تطبيق مبادئ الاستدامة التنظيمية، يتم تمكين الأفراد العاملين في المنظمات من اكتساب المهارات والقدرات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة والنجاح في أداء مهامهم بكفاءة وفعالية.

## رابعاً: المنظمة المستدامة

المنظمة المستدامة هي تلك التي تدرك أهمية الرابط بين أداء أعضائها ورفاههم وبين نجاحها العام. تزويد الأفراد بعمل هادف ومكافآت مناسبة يعزز من نجاح المنظمة، ولتحقيق هذا النجاح، تحتاج المنظمات إلى أفراد ذوي أداء عالٍ. التحدي يكمن في تصميم منظمات تحقق مستويات أداء عالية وفي الوقت نفسه تعامل الأفراد بطرق محفزة ومرضية (Gavin & Mason, 393: 2004)

(Shekari, 2011:124) يشير إلى أن المنظمة المستدامة يمكن أن تكون الحل لهذا التحدي، حيث أن هذه المنظمات تتعامل بفضائل ويجب أن تتمتع بخصائص وتظهر سلوكيات تتجاوز المدونات الأخلاقية الثابتة. المنظمات المستدامة تعمل على أساس ثقافة قوية مبنية على القيم، وهي قادرة على خلق الانحراف التنظيمي الإيجابي، أي تلك السلوكيات والممارسات التي تتجاوز المعايير العادية لتحقيق تأثيراً إيجابياً داخل المنظمة.

وفقاً لـ (Hamrahi et al, 2015:47) المنظمات المستدامة تبني العلاقات بين مديريها والعاملين على أساس الاتصالات التنظيمية الواضحة والتفاعلات القائمة على الفضائل الأخلاقية، مما يساهم في تحسين الأوضاع الاجتماعية ويعزز من مفهوم الاستدامة داخل المنظمة.

يعتقد (Froman, 2010:65) أن المنظمات المستدامة تعمل على ترسيخ منظور أخلاقي ضمن ثقافتها، وتشجع على تنمية الذات والذكاء العاطفي، وتعمل على تحسين فاعلية الفريق وأنماط السلوك. هذه المنظمات تركز على تطوير قيادة تدعم الآخرين لتحقيق النجاح، مما يمكن أن يؤدي إلى نتائج مثمرة وإبداعية.

## الفصل الثالث: الجانب العملي للبحث

### أولاً: مجتمع البحث وعينة البحث

مجتمع البحث هو كلية الإدارة والاقتصاد، واستهدفت العينة الكوادر الإدارية. تم توزيع 30 استمارة استبيان، وتم استرجاع 27 استمارة.

جدول (1) توزيع عينة الدراسة

التسلسل	العدد الموزع من الاستمارات	المسترجع من الاستمارات	المستبعد من الاستمارات	غير المسترجع من الاستبانات	الصالح من الاستمارات	نسبة الاسترجاع
1	30	27	1	2	27	%90

المصدر : إعداد الباحثان.

جدول (2) وصف عينة الدراسة في الكليات المبحوثة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة مئوية %
الجنس	ذكر	22	%81
	أنثى	5	%19
	المجموع	27	100
العمر	30 فأقل	0	%0
	31-40	20	%74
	41-50	5	%19
	51 فأكثر	2	%7
	المجموع	27	100
المؤهل العلمي	اعدادية فأقل	0	0
	دبلوم فني	0	0
	بكالوريوس	15	56%
	دبلوم عالي	7	26%
	ماجستير	5	%18
	دكتوراه	0	%0
سنوات الخدمة	المجموع	27	100
	10 سنوات فأقل	18	67%
	11-15	7	26%
	16-20	2	7%
	21 فأكثر	0	0
المجموع	27	100	

المصدر: من اعداد الباحثان

## ثانياً : الوصف الاحصائي للاستجابات

لقد اعتمد الباحثان لغرض تحليل البيانات على برنامج SPSS ولقد استخدم في استخراج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان المختلفة:

### 1- وصف وتشخيص فقرات ابعاد المتغير المستقل (التمكين الاداري )

جدول (3) قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للمتغير المستقل

ت	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة
<b>التمكين الاداري</b>				
1.	تقدر الكلية المبحوثة جهود الموظفين في العمل	0.42	2.77	مرتفعة
2.	يسمح لي نظام العمل المتبع في الكلية المبحوثة بالمشاركة في اتخاذ القرارات	0.57	2.51	مرتفعة
3.	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل	0.63	2.59	مرتفعة
4.	اشعر بعدالة وموضوعية لنظام الترقيات في الكلية المبحوثة	0.68	2.37	مرتفعة
5.	تتبنى الكلية المبحوثة خطة واضحة للتدريب	0.57	2.51	مرتفعة
6.	توفر لي الكلية المبحوثة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي	0.48	2.66	مرتفعة
7.	تشجع الكلية المبحوثة الموظفين على تبادل الخبرات فيما بينهم	0.70	2.51	مرتفعة
8.	تنوع الإدارة في أساليب التدريب للموظفين	0.63	2.59	مرتفعة
9.	تتميز التعليمات والإجراءات في الكلية المبحوثة بالوضوح	0.48	2.66	مرتفعة
10.	يتاح للموظفين الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم من غير تقييد	0.46	2.70	مرتفعة
11.	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي	0.70	2.51	مرتفعة
	<b>المؤشر الكلي</b>	<b>0.10</b>	<b>2.58</b>	<b>مرتفعة</b>

المصدر : من اعداد الباحثان

من خلال جدول رقم (3) بلغ المؤشر الكلي للمتغير "التمكين الإداري" بلغ 2.63، مما يشير إلى مستوى مرتفع نسبياً من التمكين الإداري بناءً على استجابات الموظفين. وكانت أعلى فقرة في هذا المتغير كانت فقره رقم (10) "يتاح للموظفين الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم من غير تقييد"، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.70 والانحراف المعياري 0.46. هذا يشير إلى أن الكلية المبحوثة تقدم فرصة كبيرة للموظفين للتواصل مباشرة مع صناع القرار، وهو ما يعزز الشعور بالتمكين. أضعف فقرة كانت فقره رقم (4) "اشعر بعدالة وموضوعية لنظام الترقيات في الكلية المبحوثة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.37 والانحراف المعياري 0.68. هذا يشير إلى أن هناك بعض القضايا التي قد تحتاج إلى مراجعة فيما يتعلق بإدراك الموظفين لعدالة وموضوعية نظام الترقيات.

## 2- وصف وتشخيص فقرات ابعاد المتغير التابع (الاستدامة التنظيمية)

جدول (4) قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للمتغير التابع

ت	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة
<b>الاستدامة التنظيمية</b>				
1.	الإدارة تضع أهدافاً طويلة الأمد تتماشى مع مبادئ الاستدامة.	0.62	2.62	مرتفعة
2.	هناك التزام واضح من الإدارة العليا نحو تطبيق ممارسات الاستدامة.	0.69	2.44	مرتفعة
3.	يتم تحفيز الموظفين بشكل فعال للمشاركة في مبادرات الاستدامة.	0.57	2.40	مرتفعة
4.	تُعقد دورات تدريبية بانتظام لتعزيز مهارات الكوادر الإدارية في مجال الاستدامة.	0.57	2.59	مرتفعة
5.	الكلية تقوم بمراجعة وتحديث خططها الاستراتيجية لتعكس أهداف الاستدامة.	0.39	2.81	مرتفعة
6.	يتم تقدير ومكافأة الأداء الفعال في تنفيذ ودعم الممارسات المستدامة.	0.48	2.66	مرتفعة

مرتفعة	2.59	0.63	7. تُعتبر الاستدامة جزءاً من ثقافة الكلية ويتم تعزيزها في جميع الأنشطة والبرامج.
مرتفعة	2.66	0.48	8. يتم إشراك جميع المستويات الإدارية في صنع قرارات تتعلق بالاستدامة.
مرتفعة	2.60	0.09	المؤشر الكلي

المصدر : اعداد الباحثان

المؤشر الكلي للمتغير "الاستدامة التنظيمية" بلغ 2.60، مما يعكس مستوى مرتفعاً من الالتزام بالاستدامة ضمن الكلية المبحوثة.

فأمنت أعلى فقرة من حيث المتوسط الحسابي هي الفقرة رقم 5 "الكلية تقوم بمراجعة وتحديث خططها الاستراتيجية لتعكس أهداف الاستدامة" بمتوسط حسابي قدره 2.81 وانحراف معياري 0.39.

وأدنى فقرة من حيث المتوسط الحسابي هي الفقرة رقم 3 "يتم تحفيز الموظفين بشكل فعال للمشاركة في مبادرات الاستدامة" بمتوسط حسابي قدره 2.40 وانحراف معياري 0.57.

### ثالثاً: اختبار فرضيات البحث

#### • علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة:

سيتم من خلال هذا المحور اختبار الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على أن (هناك علاقة ارتباط معنوية بين التمكين الإداري والاستدامة التنظيمية في كلية المبحوثة). تم إعداد الجدول (5) والذي يشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين التمكين الإداري والاستدامة التنظيمية حيث بلغ المؤشر الكلي (\*\*0.654) وهذا يثبت صحة الفرضية الرئيسة الأولى.

جدول (5) علاقة ارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع

مستوى المعنوية Sig.	التمكين الإداري	المتغير المستقل
0.00	0.654**	المتغير المعتمد
		الاستدامة التنظيمية

المصدر : اعداد الباحثان

الأرقام التي تم تحليلها في الجدول (5) أشارت إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين هذين المتغيرين، حيث بلغ مؤشر الارتباط الكلي قيمة 0.654. القيمة (0.654) تعتبر مؤشراً على وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة إلى قوية بين التمكين الإداري والاستدامة التنظيمية. ما يعني أنه، بشكل عام، كلما زاد التمكين الإداري في الكلية، زادت مستويات الاستدامة التنظيمية.

• تحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة:

جدول (6) علاقة تأثير التمكين الاداري في الاستدامة التنظيمية

R <sup>2</sup>	T		F		التمكين الاداري		المتغير المستقل المتغير المعتمد
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	$\beta_1$	B <sub>0</sub>	
0.427	1.703	4.320	4.241	18.661	0.654	0.772	الاستدامة التنظيمية

•:P ≤(0.00)

d.f: (1,25)

N =27

المصدر من أعداد الباحثان في ضوء نتائج spss

ويشير الجدول (6) إلى وجود تأثير معنوي للتمكين الاداري بوصفها متغيراً مستقلاً في الاستدامة التنظيمية بوصفه متغيراً معتمداً. ويتم تفسير ذلك باستخدام عدة مؤشرات، بما في ذلك قيمة (F) التي تم حسابها والتي تدل على أن النموذج معنوي بشكل كبير، ومعامل التحديد (R<sup>2</sup>) الذي يشير إلى أن 42.7% من التباين في الاستدامة التنظيمية يمكن تفسيره بواسطة التمكين الاداري. وبالإضافة إلى ذلك، فإن قيم (T) المحسوبة للمتغير المستقل (التمكين الاداري) تدل على أنها معنوية بشكل كبير، مما يؤكد على أهمية التمكين الاداري في الاستدامة التنظيمية في الكلية المبحوثة وعندما يتم مقارنة القيم المحسوبة بالقيم الجدولية. وبالتالي، فإن الفرضية الرئيسية الثانية تثبت صحتها.

## الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

### المبحث الاول: الاستنتاجات

- 1- هناك علاقة ارتباط معنوية بين التمكين الإداري والاستدامة التنظيمية في كلية المبحوثة
- 2- وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين هذين المتغيرين. هذا يؤكد صحة الفرضية الرئيسة الأولى التي تفترض وجود علاقة بين التمكين الإداري والاستدامة التنظيمية في الكلية المبحوثة يمكن القول بأن تعزيز التمكين الإداري داخل الكلية يمكن أن يسهم بشكل فعال في تحقيق الاستدامة التنظيمية، مما يعزز القدرة على التكيف مع التحديات والمتطلبات المتغيرة في بيئة
- 3- يشير الجدول (6) إلى وجود تأثير معنوي للتمكين الإداري كمتغير مستقل على الاستدامة التنظيمية كمتغير معتمد. فقد أظهرت قيمة (F) الكبيرة أن النموذج ككل هو معنوي إحصائياً، من التباين في الاستدامة التنظيمية يمكن تفسيره بواسطة التمكين الإداري. بالإضافة إلى ذلك، فقد أظهرت قيم (T) المعنوية بشكل كبير للمتغير المستقل (التمكين الإداري) أهمية هذا التأثير.
- 4- أهمية تعزيز التمكين الإداري داخل الكلية كوسيلة لتعزيز الاستدامة التنظيمية. فالتمكين الإداري يمكن أن يكون عاملاً مؤثراً بشكل كبير في تعزيز قدرة الكلية على التكيف مع التحديات والمتغيرات في بيئة العمل
- 5- هناك مستوى مرتفع نسبياً من التمكين الإداري في الكلية المبحوثة، مما يشير إلى أن الكلية تقدم فرصاً كبيرة للموظفين للتواصل مع صناع القرار، وهذا يعزز شعورهم بالتمكين.
- 6- بالنسبة للمتغير "الاستدامة التنظيمية" يعكس مستوى مرتفعاً من الالتزام بالاستدامة في الكلية المبحوثة. وتظهر الفقرة رقم (5) التي تشير إلى مراجعة وتحديث خطط الاستراتيجية لتعكس أهداف الاستدامة بمتوسط حسابي أعلى مما يشير إلى أن هذه الجهود تحظى بدعم كبير.

## المبحث الثاني : التوصيات

- 1- يُوصى الباحثان بضرورة تعزيز وتنمية برامج التمكين الإداري داخل الكلية المبحوثة، من خلال توفير فرص أكبر للموظفين للتواصل مع صناع القرار والمشاركة في عمليات اتخاذ القرار، وذلك لتعزيز الشعور بالتمكين وزيادة الالتزام بأهداف الكلية.
- 2- يُوصى الباحثان بإجراء مراجعة شاملة لنظام الترقيات داخل الكلية المبحوثة، بغية تحسين شفافية وعدالة هذا النظام، وبالتالي زيادة اعتمادية الموظفين عليه وتعزيز الثقة بينهم وبين الإدارة.
- 3- يجب تكثيف الجهود لتحفيز الموظفين للمشاركة بشكل أكبر في مبادرات الاستدامة، من خلال توفير المزيد من التحفيزات والمكافآت للمشاركين في هذه المبادرات، وتوفير التدريب والتطوير المستمر لهم.
- 4- ينبغي على الإدارة الكلية المبحوثة القيام بمزيد من الجهود لتحديث ومراجعة خطط الاستراتيجية بانتظام، لضمان تعكس أهداف الاستدامة والتحديات الحالية والمستقبلية التي تواجه الكلية.
- 5- يجب تعزيز الاتصال والتواصل بين الإدارة والموظفين، وتوفير بيئة عمل مفتوحة وشفافة، تشجع على المشاركة الفعّالة وتبادل الأفكار والآراء بحرية.
- 6- على الإدارة الكلية المبحوثة النظر في توفير برامج تدريبية وتطويرية مستمرة للموظفين، تهدف إلى تعزيز مهاراتهم وقدراتهم في مجالات الاستدامة والتمكين الإداري، وذلك لزيادة كفاءتهم وفعاليتهم في العمل.

## قائمة المصادر

### المصادر العربية

- القران الكريم
- الرشودي، خالد سليمان (2009) مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الشهراني، عبد الله عوض (2009) " دور التمكين في تحقيق الأنشطة الرياضية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- حلواني، ابتسام عبد الرحمن 2001 " أسلوب التمكين ومدى استعداد المديرين لتطبيقه"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، السنة الخامسة عشر، ع4-3، ص425 - 64، جامعة الملك عبد العزيز
- أبو بكر، فاتن، (2001)، نظم الإدارة المفتوحة: منهج حديث لتحقيق شفافية المنظمات، الطبعة الأولى، اتيراك للنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- مصطفى، أحمد سيد، (2004)، تمكين العاملين: السمات المميزة.. والمقاييس المؤشرة، المؤتمر الدولي الرابع للتدريب والتنمية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- أفندي، عطية حسين، (2003)، تمكين العاملين كمدخل للتحسين والتطوير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

- Goetsch,D. & Stanley,D. (2001). "quality management: introduction to total quality management for processing and services", new jersey: prentice hall
- –Merad ,Myriam & Nicolas Dechy& Marcel Frédéric ,2014," A pragmatic way of achieving Highly Sustainable Organization: Governance and organizational learning in action in the public French sector" Safety Science, Volume 69, November 2014, Pages 18–28
- Linnenluecke ,Martina K& Griffiths Andrew,2010," "Corporate sustainability and organizational culture" Journal of World Business, Volume 45, Issue 4, October 2010, Pages 357–366
- Cooper, Paul ,2014," Data, information, knowledge and wisdom" by Published by Elsevier Ltd
- –Harrison., Mark, 2012, "How to make your learning sustainable", Learning Strategy Master Plan – Part 4: Sustainability, Kineo Group.com
- Taylor , Sully , 2006 " Emerging Motivations for Global HRM Integration " by European Journal of International Management
- –Bansal, P. , 2002 " The Corporate Challenges of Sustainable Development " by Academy of Management Executive
- Christofi ,Andreas; Christofi ,Petros; Sisaye ,Seleshi ;(2012); "Corporate sustainability: historical development and reporting practices"; Management Research Management Research Review Vol. 35 No. 2 : pp. 157–172

- Knoepfel ,Ivo; (2001); "Dow Jones Sustainability Group Index: A Global Benchmark for Corporate Sustainability"; Corporate Environmental Strategy, Vol. 8, Iss. 1,pp6–15
- De Smet ,Aaron, Mark Loch & Bill Schaninger, (2007), Anatomy of a healthy corporation, Indian Management journal.
- Murphy, Lawrence R ,& Cooper ,Cary L,2003, healthy and productive work ,an international perspective, Taylor & Francis group,USA
- .4Ahamefula,Magnus Kelechi, (2019) , " The Relationship Between Ethical Leadership and Organizational Success, the Mediating Role of Employees' Job Satisfaction " , School of Professional Studies of Gonzaga University
- Gavin, Joanne & Mason,Richard ,(2004)"The Virtuous Organization: The Value Of Happiness In The Workplace ", Organizational Dynamics, Vol. 33, No. 4, Pp. 379 –392
- Shekari, H. , Mohamad A. & Said, M. (2011) " developing values in organization: a reflection on organizational virtuousness approach " international j
- .Froman, L. (2010) " Positive Psychology in the Workplace", Journal of Adult Development , Vol.17,No.2,pp.59–69
- Zamahani, M. , Ali, A. , Mohammad, A. & Hamideh, S. (2012) "Moving towards virtuousness in organization: An analysis of factors affecting virtuous organizations." Management Science Letters 2.8 : pp. 2889–2902