ISSN: 2253-0347
مجلـة علوم الإنسان والمجتمع
Journal of Human and Society Sciences
EISSN: 2602-781X
المجلد: 15 / العدد: 01 / السنة: 2026 / ص ص: 937 -960

أثر التمكين الاداري في الحد من الجمود التنظيمي للموظف: دراسة ميدانية على عينة من أساتذة كلية العلوم الاجتماعية بجامعة عمار ثليجي الاغواط

The Impact of Administrative Empowerment on Reducing Employee Organizational Rigidity

A Field Study on a Sample of Professors of the Faculty of Social Sciences: University of Amar Télidji, Laghouat

تاريخ الإرسال: 2026 /01/04 تاريخ القبول: 2026/04/14 تاريخ النشر:2026/04/30

حنش خيرة[1]، بن الشين أحمد[2]

[1] مخبر التمكين الاجتماعي والتنمية المستدامة في البيئة الصحراوية ، جامعة الأغواط، الجزائر،

EMAIL : k.henache.ss@lagh-univ.dz

0009-0001-3903-860X +

[2] مخبر التمكين الاجتماعي والتنمية المستدامة في البيئة الصحراوية ، جامعة الأغواط، الجزائر،

EMAIL :a.benchine@lagh-univ.dz

0009-0008-9374-1903 +

الملخص:

هدفت الدراسة إلى محاولة الكشف عن أثر التمكين الإداري في الحد من الجمود التنظيمي للأساتذة، وذلك من خلال دراسة ميدانية أجريت بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الاغواط استهدفت فئة الأساتذة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم توزيع (40) استبانة تكونت من: محور خاص بالبيانات الديموغرافية، وثلاث محاور خاصة بالبعاد الثلاثة متكونة من(33) عبارة استرجعت منها(34)، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لكل من التدريب والتعلم التنظيمي بدرجة جيدة بينما التفويض كان بدرجة متوسطة في الحد من الجمود التنظيمي للأساتذة بالكلية، ومن بين التوصيات كان: إعداد برامج تدريبية تعزز دور الأساتذة، تشجيع وخلق البيئة المناسبة التي تحفز الأساتذة على الابداع والابتكار.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري؛ الجمود التنظيمي؛ الموظف؛ الأساتذة.

المؤلف المرسل: حنش خيرة، **الإيميل:** k.henache.ss@lagh-univ.dz

Abstract:

The study aimed to try to uncover the impact of administrative empowerment in reducing the organizational rigidity of professors, through a field study conducted at the Faculty of Social Sciences at the University of Laghouat, which targeted the category of professors, and the study used the descriptive method, and (40) questionnaires were distributed consisting of: a special axis for demographic data, and three axes for the three dimensions consisting of (33) phrases from which (34) were retrieved, and the results of the study showed that there was an impact of both training and organizational learning to a good degree, while the delegation was moderately in Reducing the organizational rigidity of professors at the college, and among the recommendations were: preparing training programs that enhance the role of professors, encouraging and creating the appropriate environment that motivates professors to be creative and innovative.

Keywords: administrative empowerment; organizational rigidity;

1. مقدمة:

تواجه التنظيميات الحديثة الكثير من الصعوبات والتحديات التي تتطلب منها البحث عن الأساليب والاستراتيجيات التي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز مرونتها التنظيمية، ويعد التمكين الإداري من الآليات الحديثة التي تدعم تنمية الموارد البشرية، من خلال رفع القدرات المهنية وتعزيز الشعور بالمسؤولية والانخراط في العمل، رغم ذلك فإن الواقع التنظيمي يصطدم بمظاهر الجمود التنظيمي التي تعيق فعالية الموظف، وتحد من قدراته على التكيف مع متطلبات العمل.

وفي هذا السياق، فإن الجامعة تعد أهم التنظيميات الحديثة باعتبارها مؤسسة لإنتاج المعرفة وبناء الكفاءات البشرية، وكغيرها من التنظيمات لا تخلو من مظاهر

الجمود التنظيمي التي تعيق من فعالية الأداء المهني للأساتذة وتضعف من قدرتهم على المرونة من متطلبات الجودة والتجديد.

2.الإشكالية:

أضحت الجامعة اليوم في ظل هذه التغيرات العلمية والتنظيمية المتسارعة مطالبة أكثر من أي وقت مضى بإعادة النظر في استراتيجية تسيير مواردها البشرية، وما يرافقها من متطلبات متزايدة تتعلق بالجودة والكفاءة، لأن الأستاذ يعد أحد الفاعلين المهمين في إنجاح العملية التعليمية، الأمر الذي يستدعي من تمكينه ضرورة تنظيمية.

وفي هذا الخصوص، تظهر الممارسات الإدارية على وجود العديد من أنماط تنظيمية تعكس الجمود التنظيمي للأساتذة، من خلال مركزية الإدارة، وضعف آليات التحفيز، وهو ما يحد من المبادرات المهنية ويضعف الأستاذ من قابلية التكيف مع التطورات وتنمية روح الابداع والابتكار في أساليب تسيير العملية البيداغوجية، وهذا ما يعكسه الواقع التنظيمي الذي يكشف استمرار مظاهر الجمود التنظيمي.

ومن هنا تبرز أهمية دراسة التمكين الإداري في الحد من الجمود التنظيمي للأستاذ، وتنمية دوره لرفع قدراته المهنية، وعليه تبلورت إشكالية الدراسة في السؤال التالي:

هل تساهم استراتيجية التمكين الإداري في الحد من ظاهرة الجمود التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية؟

من خلال هذا التساؤل الرئيسي يمكننا طرح التساؤلات الفرعية التي تتمحور حول:

1. هل يوجد أثر للتدريب في الحد من الجمود التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية؟
2. هل يساهم التعلم التنظيمي في الحد من الجمود التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية؟
3. هل يوجد تأثير بين التفويض والحد من الجمود التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية؟

الفرضية العامة:

استراتيجية التمكين الإداري تساهم في الحد من الجمود التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية.

الفرضيات الفرعية:

1. للتدريب أثر يحد من الجمود التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية.
2. يساهم التعلم التنظيمي في الحد من الجمود التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية.
3. يوجد تأثير بين التفويض والحد من الجمود التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية.

أهمية البحث:

تبرز أهمية هذا البحث في تسليط الضوء على استراتيجية التمكين الإداري لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية وكيفية توظيفها وانعكاسها إيجابيا في الحد من ظاهرة الجمود التنظيمي للموظف، وأيضا تأثيراته على أداء الأستاذ والمؤسسة معا.

أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة لعدة أهداف أهمها:

- الوقوف على مستوى استخدام استراتيجية التمكين الإداري لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية.
- تحليل أثر الجمود التنظيمي في أداء الموظف من خلال فهم لأسباب هذه الظاهرة داخل المؤسسة.
- تحديد مستوى علاقات التدريب والتعلم التنظيمي والتفويض في الحد من الجمود التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية.

3. مصطلحات الدراسة:

1.3 التمكين الإداري:

ذكر براون أن التمكين هو عملية إعطاء الموظفين القوة لاتخاذ القرارات بشأن عملهم وأن التمكين أسلوب إداري يهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة، باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الموظفين مع رؤية المنظمة وأهدافها بعيدة الأمد. (حوة و بوتخيل، 2021، الصفحات 679- 696)

التمكين الإداري إجرائيا:

التمكين الإداري حسب هذه الدراسة هو اتاحة الاستقلالية والحرية للأساتذة في ممارسة مهامه البيداغوجية، مع اشراكه في القرارات بما يسمح في تحسين أدائه والتأثير في سير العمل.

2.3 أهمية التمكين الإداري:

بما أن التمكين الإداري هو استراتيجية تهدف إلى السلوكيات الايجابية للعمال داخل المنظمة وخارجها لما لها من أهمية تتمثل في العناصر التالية:

- يعتبر استجابة لضرورة تحقيق مبدأ اللامركزية في الأداء والمشاركة في القرار، وتنمية وتطوير القدرات والمهارات الفنية والإدارية للمرؤوسين، وإعدادهم لمواجهة الاحتياجات من القوى البشرية القادرة على تحمل مسئوليات الوظائف العليا مستقبلا.
- يرفع روح المعنوية للمرؤوسين نتيجة بناء الثقة بالنفس لديهم، وذلك من خلال رفع مستوى مهاراتهم وكفاءاتهم، وتحسين نوعية وجودة العمل، ومنح الموظف الاستقلالية أكبر ليتمكن من تحديد المهام والواجبات والمسئوليات والسلطات بدقة، وبالتالية تحقيق أهداف الوظيفة وأهداف المنظمة.
- يحقق التمكين إرضاء الموظفين وإشعارهم بالانتماء وبالتالي استمرارهم في العمل لفترات أطول، وباستغراق أكبر وبدافعية ذاتية ورغبة وإتقان وبالتالية رفع مستوى الأداء وتحسين مخرجات المنظمة. (مرزوق، 2017، الصفحات 162- 187)

3.3 أبعاد التمكين:

التدريب: يتضمن تمكين العاملين إكسابهم المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة، فلا يمكن أن يتحقق هذا بدون التدريب الملائم، ويتمثل التدريب في مجموعة العمليات الهادفة والمخططة من قبل المنظمة لتزويد العاملين بمعارف معينة وتطوير مهاراتهم وتغيير سلوكهم وانتاجيتهم بشكل فعال. (كرسنة و بوعطبط، 2022، الصفحات 345- 374)

التدريب إجرائيا:

التدريب هو ما يتلقاه الأساتذة من فرص لتطوير معارفهم وقدراتهم المهنية، ودعمهم على التكيف مع متطلبات المستجدات التنظيمية والتقنية.

التعلم التنظيمي: أشار (Olav) أن التعلم التنظيمي يعني عملية اكتساب المعرفة الجديدة أو فهم الخبرة المكتسبة لضبط معايير المنظمة والإجراءات بطرق مصممة لتقليل الفجوات في الأداء وتحقيق أقصى قدر ممكن من النجاحات في المستقبل. (بوزيدي و زيغمي، 2022، الصفحات 309- 326)

أما (Nicolas2004) فالتعلم التنظيمي هو:" العملية التي تسمح في نهاية المطاف بخلق كفاءات جديدة على المستوى الجماعي، حيث من خلاله تكون المعارف والمهارات مستعملة من جميع أعضاء المنظمة. (بريطل، 2017، الصفحات 101- 122)

التعلم التنظيمي إجرائيا:

يعرف التعلم التنظيمي حسب هذه الدراسة هو توفير البيئة المناسبة لاكتساب المعارف الجديدة وتبادل الخبرات بين الأساتذة، وتشجيع الكفاءات الجديدة من خلال اتاحة فرص التعلم المستمر وتحفيز الابتكار، مما يسهم في تحسين الأداء الكلي للجامعة.

التفويض:

هو ممارسة إدارية لتفويض المهام والصلاحيات للآخرين، دون التخلي عن النتائج. (المكاوي، 2015، صفحة 16)

التفويض بشكل أساسي عملية مشاركة بالسلطة التي ينقل فيها المديرون جزءا من صلاحياتهم الشرعية إلى مرؤوسيهم، لكن دون أن ينقلوا مسؤوليتهم الشخصية النهائية فيما يخص إكمال المهمة العامة التي أوكلها إليهم رؤساؤهم، حيث يتطلب تحقيق كل مهمة

بشكل عملي في مؤسسة ما مقدارا محددا من الصلاحية أو الحق في التصرف بطريقة محددة. (G.A.Cole، 2014، صفحة 347)

عرفه محمد السعيد احمد:" هو تخويل الرئيس لبعض الصلاحيات المسندة إليه إلى غيره ومن بينهم مرؤوسيه على أن يتخذ التدابير والوسائل الكفيلة لمساءلتهم ومحاسبتهم عن نتائجها، حيث يضمن ممارستهم لتلك الاختصاصات على الوجه الذي يتراءى له على أنه المسؤول الأول عنها". (بقاربة، 2022، الصفحات 860- 876)

التفويض إجرائيا:

هو منح الأساتذة الصلاحيات ومسؤوليات اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم البيداغوجية، من خلال ما يراه مناسبا في تسيير نشاطاته التعليمية وما ينعكس على شعوره بالكفاءة والاستقلالية وثقة من الإدارة.

4.3 الجمود التنظيمي للموظف:

يعرف (Godkin, 2003 :3) إن الجمود التنظيمي يشير إلى انقطاع دورة التعلم التنظيمي داخل المنظمة، وعدم امتلاك القيادات الإدارية القابليات والمهارات والقدرات التي تساعدهم على تفسير الإشارات البيئية المتقدمة، فضلا عن عدم القدرة على تحديد وضبط السلوك التنظيمي للمدراء والعاملين، وضعف واضح في تلبية متطلبات السوق الخارجية والابتعاد عن التغيير التنظيمي لإنجاز التطور التنظيمي، وعدم وجود توجهات تنظيمية تحفز العاملين على نشر المعرفة والفهم والاستجابة لمتطلبات العمل. (الطائي، الذبحاوي، و الكلابي، 2016، الصفحات 121- 138)

والجمود بالنسبة للموظف هو عندما يكون الفرد في وضعية لا يستطيع فيها تطوير كفاءات جديدة من أن يكون ملما بآخر المستجدات في ميدان مهنته. (تيش تيش، بوبكر، وعبد السلام، 2020، الصفحات 208- 221)

الجمود التنظيمي للموظف إجرائيا:

حسب الدراسة فإن الجمود التنظيمي للأستاذ فهو ما يظهره من مقاومة للتغيير، والتزامه بالأنماط التقليدية للتعليم، وضعف استعداده لتبني أساليب عمل جديدة، وما ينعكس على درجة انخراط الأستاذ في تطوير العمل.

5.3 أسباب الجمود التنظيمي للموظف:

- **خاصة بالفرد:** منها افتقار الفرد للمهارة وانخفاض مستوى أدائه، والتنافس الكبير على الفرص الوظيفية بين الأفراد للتقدم الوظيفي، وعدم رغبة الفرد أو عدم طموحه في تحمل مسؤوليات وواجبات جديدة أكبر وأكثر صعوبة. (الحنيطي، 2015، الصفحات 01- 37)
- **خاصة بالمنظمة:** إن التوجه الاستراتيجي للمؤسسة يلعب دورا مهما في التأثير على الجمود الوظيفي لعمال، ...حيث يتأثر هذا الأخير بسياسة المؤسسة فيما يخص إدارة الموارد البشرية، كما أن السياق الثقافي للمؤسسة يؤثر في درجة جمود عمالها، ففي سياق تسيطر عليه روح المنافسة في بيئة خارجية خطرة وتنافسية، نجد أن الضغوط التي يتعرض لها العامل لتقديم إنتاجية أعلى وأداء أفضل تؤدي بالفرد الذي لا يتطور بالإحساس بالذنب. (تيش تيش، بوبكر، و عبد السلام، 2020، الصفحات 208- 221)

6.3 أبعاد الجمود التنظيمي للموظف:

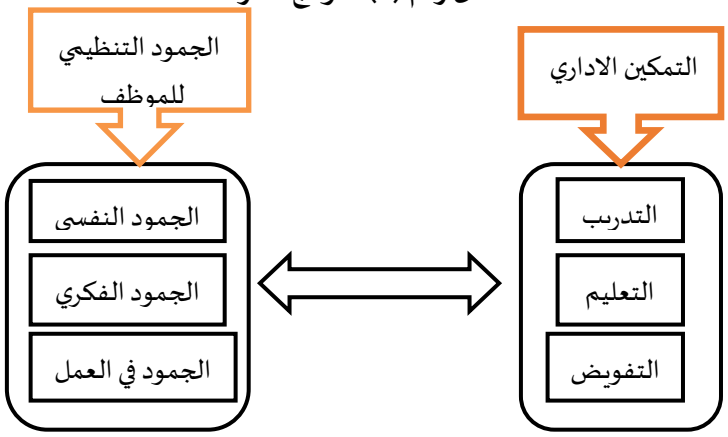
الجمود النفسي: يقصد بالجمود النفسي مقاومة الأفراد للتغيير، ففي معظم الأحيان يميل الأفراد إلى مقاومة التغيير لأنه لم يحن الوقت بعد لذلك حسب وجهة نظرهم أو أنهم لا يتحمسون للتغيير لأنه قد يكون عامل تهديد بالنسبة إليهم، فقد تترتب الكثير من الأمور في حياتهم المهنية فقد يلزمهم ذلك تعلم مهارات جديدة أو قد تتغير طبيعة عملهم أو توقعات الأداء بالنسبة إليهم فقد يطالبون ببذل المزيد من الجهد نتيجة لذلك. (العنزي، العطوي، و الشريفي، 2020، الصفحات 149- 174)

الجمود الفكري: ترجع بداية استخدام هذا المصطلح إلى Rokeach الذي عرفه بأنه طريقة تفكير تتسم بالانغلاق والتعصب وعدم التسامح مع أصحاب المعتقدات المخالفة. (مجذوب، 2022، الصفحات 39- 56)

الجمود في العمل: يحدث الجمود في العمل عندما تكون الاستجابة المطلوبة للتغيرات البيئية بطيئة للغاية (Hedberg & Wolf, 2003: 542)، ويمكن القول أيضا أن نقص المعلومات التي ستمكن المنظمة من اتخاذ إجراءات في مواجهة التغيير

ستكشف أيضا عن جمود في العمل. (الجنابي و الحسناوي، 2023، الصفحات 180-203)

الشكل رقم (1) نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين

4.الإطار الميداني للدراسة:

1.4 منهج وأدوات الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وقد تم توزيع الاستبانة على المبحوثين، والتي كانت الأداة الرئيسية في هذا البحث، حيث تضمنت المحاور التالية:

- المحور الأول: شمل البيانات الديموغرافية (الجنس، السن، سنوات الأقدمية)
- المحور الثاني: وشمل قياس التدريب وتكوّن من 10 عبارات.
- المحور الثالث: تعلق بقياس التعلم التنظيمي وتكوّن من 12 عبارة.
- المحور الرابع: تعلق بقياس التفويض وتكوّن من 11 عبارة لتشمل المحاور الثلاثة 33 عبارة.

2.4 مجتمع وعينة البحث:

تمثل مجتمع البحث في أساتذة كلية العلوم الاجتماعية بجامعة عمار ثليجي، وقد تم توزيع 40 استبانة على أساتذة الكلية، وتم استرجاع 34 استبانة وعليه تكون نسبة الاسترداد 85%.

3.4 تحليل النتائج:

لأجل معرفة درجة واتجاه المبحوثين على الاستبيان تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة ولكل محور الدراسة، وذلك باستعمال مقياس ليكرت الخماسيLikert كما يبينه الجدول التالي:

الجدول 1: اتجاه الاجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي

موافق جدا	موافق	محايد	غ موافق	غ موافق بشدة
4.2 – 5	3.4 – 4.2	2.6 – 3.4	1.8 – 2.6	1 - 1.8

5.تحليل وتفسير بيانات الجداول:

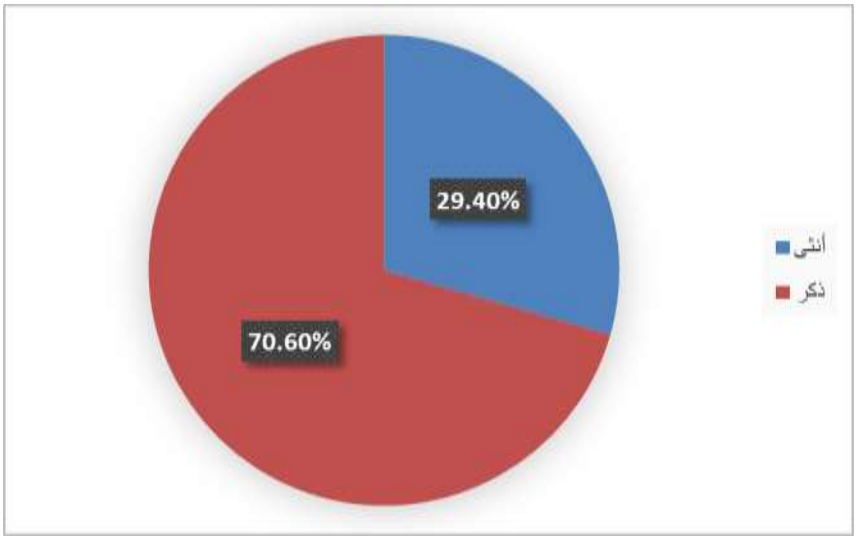
1.5 عرض خصائص عينة الدراسة:

الجدول رقم (2) توزيع العينة حسب متغير الجنس

الجنس	أنثى	ذكر	المجموع
التكرار	10	24	34
النسبة	%29.40	%70.60	%100

المصدر: إعداد الباحثان من مخرجات الاستبيان

الشكل رقم (1) يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس



المصدر: إعداد الباحثان باستخدام Excel

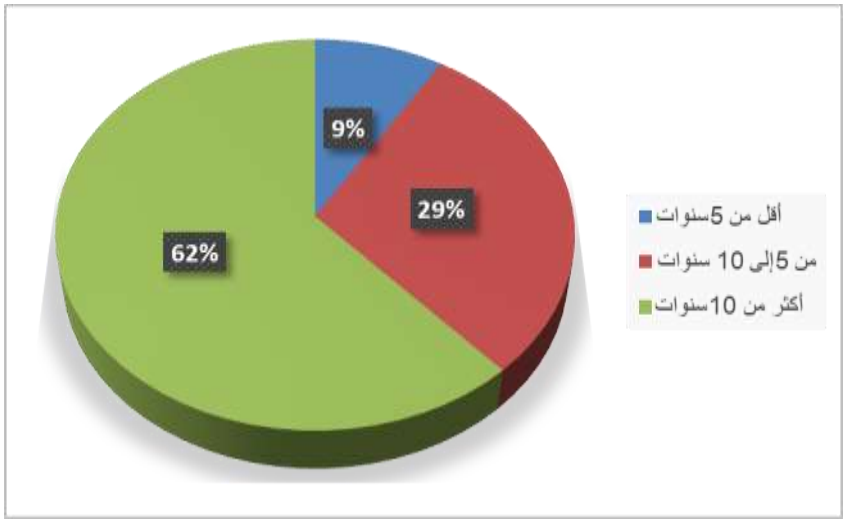
يظهر الجدول والشكل أعلاه توزيع العينة حسب متغير الجنس، والذي يوضح تفوق كبير لعدد المستجوبين لفئة الذكور، حيث بلغت نسبتهم 70.60%، مقابل فئة الإناث التي بلغت نسبتهن 29.40%، ويعكس هذا التفاوت عدم توازن عددي بين الجنسين داخل العينة المدروسة بما يشير إلى أن تمثيل الذكور يفوق تمثيل الإناث بأكثر من الضعف.

الجدول رقم (3) يوضح توزيع العينة حسب متغير السن

السن	أقل من 30سنة	من 30 إلى40سنة	أكثر من40سنة	المجموع
التكرار	1	11	22	34
النسبة	%3	%32.35	%64.70	%100

المصدر: إعداد الباحثان من مخرجات الاستبيان

الشكل رقم (2) يوضح توزيع العينة حسب متغير السن



المصدر: إعداد الباحثان باستخدام Excel

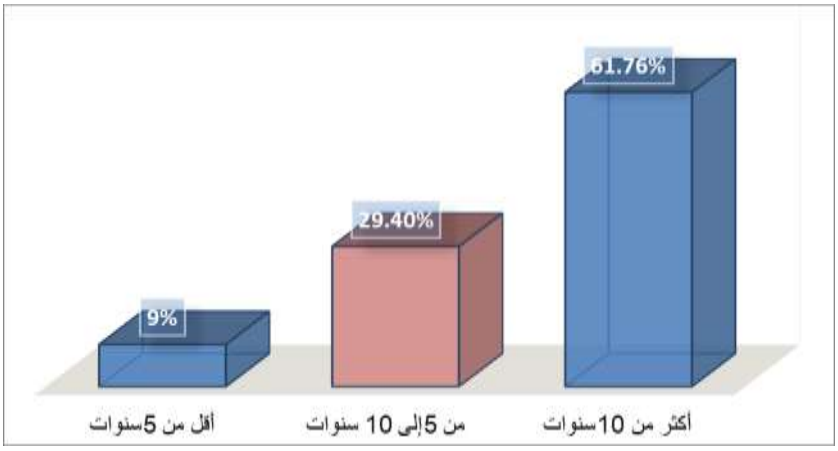
يمثل الجدول والشكل أعلاه توزيع العينة حسب متغير السن، حيث يوضح أن هناك تباين لكل الفئات العمرية للعينة، حيث يظهر أن أعلى نسبة تعود للفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم (أكثر من 40 سنة) بنسبة 64.70%، ثم تليها الفئة العمرية (من 30إلى 40 سنة) بنسبة 32.35% ، وأخيرا نسبة 3% للفئة العمرية (أقل من 30 سنة).

الجدول رقم (4) يوضح توزيع العينة حسب متغير الاقدمية

الأقدمية	أقل من5سنوات	من 5إلى10سنوات	أكثرمن10سنوات	المجموع
التكرار	3	10	21	34
النسبة	%9	%29.40	%61.76	%100

المصدر: إعداد الباحثان من مخرجات الاستبيان

الشكل رقم (3) يوضح توزيع العينة حسب متغير الأقدمية



المصدر: إعداد الباحثان باستخدام Excel

الجدول رقم (5) يوضح اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول أثر للتدريب في الحد من الجمود التنظيمي لدى أساتذة الكلية

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	النسبة	الانحراف	الترتيب	اتجاه المقياس
اتبادل الخبرات مع زملائي بشكل مستمر	0	2	4	21	7	3.97	79.4	0,75	1	موافق
عملية التدريب متاحة لجميع الأساتذة بالجامعة	0	4	6	17	7	3.79	75.8	0.91	3	موافق
تهتم الجامعة بتدريب الأساتذة لبناء قدراتهم وتطوير مهاراتهم من خلال اشراكهم في الدورات	0	5	5	15	9	3.82	76.4	0.99	2	موافق

التدريبية										
يحرص أشارك في الدورات التدريبية ذات العلاقة بعملي	0	4	7	18	5	3.70	74.1	0.87	4	مو افق
احرص دوما على زيادة مهاراتي مما تتيحه الجامعة من تدريب	0	3	8	19	4	3.70	74.1	0.79	5	مو افق
تؤخذ كفاءة الأستاذ بعين الاعتبار لترقيته	3	4	8	5	14	3.67	73.5	1.36	6	مو افق
تتبنى الجامعة خطة واضحة للتدريب	0	8	2	19	5	3.61	72.3	1.01	7	مو افق
تعطي الجامعة أهمية كبيرة للتدريب ومشاركة الأساتذة فيه	0	7	5	17	5	3.58	71.7	0.98	8	مو افق
تسعى الجامعة لتجديد مهاراتي بما ينسجم مع التطورات	2	14	12	4	2	3.29	65.8	0.97	9	محايد
اجتزت دورات تدريبية قبل بدء العمل في الجامعة	3	7	5	17	2	3.23	64.7	1,12	10	محايد
المتوسط الحسابي المرجح						**3.64**		**0.98**		مو افق

المصدر: إعداد الباحثان من مخرجات الاستبيان

من الملاحظ من الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي بأغلب العبارات توحي بتقارب الإجابات حول محور التدريب أثره في الحد من الجمود التنظيمي لأساتذة كلية العلوم الاجتماعية، حيث يشير الاتجاه العام الإيجابي لأفراد العينة حول هذا المحور، وهو ما بينه المتوسط الحسابي المرجح والذي قدر ب 3.64 وهو ما يقابل موافق، وهو ما يعكس موافقة الأساتذة المبحوثين أن التدريب يساعد الأساتذة في حل المشكلات وتحمل المسؤولية والعمل مع الجماعة وتحسين الأداء، ولأن تحقيق النجاح يعود لقدرة المؤسسات على تنمية الكفاءات الفردية لمواردها البشرية، وتلك الكفاءات التي يجب أن تكون مسلحة بمعارف ومهارات عالية المستوى. (قسلي و برزوق، 2024، الصفحات 130-147)

ومن خلال الجدول يظهر أن جل العبارات كان اتجاهها إيجابيا، فقد احتلت عبارة (اتبادل الخبرات مع زملائي بشكل مستمر) المرتبة الأولى من أصل عشر عبارات بمتوسط حسابي يقدر ب 3.97 وهو ما يقابل موافق، وهو ما يعكس وجود اتجاه عال يؤيد التعاون بين الأساتذة، ووجود الاتصال بينهم، والعمل كفريق واحد وتبادل الخبرات وهذا يدل على اندماجهم مع بعضهم البعض، وهو ما يوضحه اتجاه المبحوثين لهذه العبارة بنسبة 79.4%، تليها العبارة(تهتم الجامعة بتدريب الأساتذة لبناء قدراتهم وتطوير مهاراتهم من خلال اشراكهم في الدورات التدريبية) في المرتبة الثانية بمتوسط قيمته 3.82 الذي يقابل موافق، مما يعكس اتجاه الأساتذة الإيجابي الذي يؤيد اتجاه الجامعة في اهتمامها بتدريب الأساتذة لتطوير مهاراتهم وزيادة كفاءتهم وهذا ما تظهره النسبة التي بلغت 76.4%، في حين كان ترتيب العبارة(عملية التدريب متاحة لجميع الأساتذة بالجامعة) بمتوسط 3.79 وانحراف معياري 0.91، تليها العبارتين المواليتين الرابعة والخامسة بنفس المتوسط الحسابي 0.70 وانحراف معياري متقارب بينهما 0.80و0.79 على التوالي، وكان التقارب بين اتجاه المبحوثين في العبارات الثلاث باتجاه موافق، أما العبارتان التاسعة والعاشرة كانت بمتوسط حسابي 3.29 و3.23 وانحراف معياري 0.97 و1.12على التوالي باتجاه محايد لكليهما.

الجدول رقم (6) يوضح اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مساهمة التعلم التنظيمي في الحد من الجمود التنظيمي لدى أساتذة الكلية

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	النسبة	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه المقياس
يزيد التعلم التنظيمي من كفاءة الأساتذة في انجازعملهم	0	1	7	18	8	3.97	79.4	0,75	1	موافق
التعلم التنظيمي يزيد من مستوى مشاركة المعلومات والخبرات ويقوي البيئة الداخلية للجامعة	0	6	4	16	8	3.76	75.2	1.01	2	موافق
تتبنى الجامعة باستراتيجيات واضحة	0	6	6	14	8	3.70	74.1	1.03	3	موافق

لتحقيق أهداف البحث العلمي والتطوير في مجال التعلم التنظيمي									
تسعى الإدارة إلى الإفادة من خبرات ومهارات الأساتذة المبدعين في الكلية	1	3	10	12	8	3.67	73.5	1.03	4	موافق
يساعد التعلم التنظيمي في قدرة الأساتذة على تبني أفكار حديثة والحد من الإحساس بالروتين والملل الذي يزيد من مستوى الجمود لديه	0	3	9	18	4	3.67	73.5	0.80	5	موافق
يسمح التعلم التنظيمي بتبادل التجارب والأفكار بين الأساتذة	0	3	11	15	5	3.64	72.9	0.84	6	موافق
التعلم التنظيمي يمنح الرؤية الإيجابية التي تعزز من الاتصالات الداخلية بين الأساتذة	0	6	8	21	8	3.64	72.9	1.04	7	موافق
يسهم التعلم التنظيمي بزيادة الثقة لدى الأساتذة	1	2	12	14	5	3.58	71.7	0.92	8	موافق
يساهم التعلم التنظيمي من تحقيق أهداف الجامعة ويحد من الجمود التنظيمي الذي يعتبر أحد العوامل الأساسية	1	3	12	31	5	3.52	70.5	0.96	9	موافق
يتيح التعلم التنظيمي من حرية الابداع لدى الأساتذة	0	5	13	12	4	3.44	68.8	0.89	10	موافق
الإجراءات التنظيمية التي تحد من رغبة الأساتذة في التغيير تساعد في رفع الجمود التنظيمي لديهم	1	4	12	13	4	3.44	68.8	0.95	11	موافق
تنظر إدارة الجامعة على أنها المصدر الأساسي للتعلم التنظيمي	2	8	11	10	3	3.11	62.3	1.06	12	محايد
المتوسط الحسابي المرجح						**3.60**		**0.94**		موافق

المصدر: إعداد الباحثان من مخرجات الاستبيان

من الملاحظ من الجدول رقم (6) الذي يقيس التعلم التنظيمي ومساهمته في الحد من الجمود التنظيمي لأساتذة الكلية، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي بأغلب

العبارات توحي بتقارب الإجابات حول مساهمة التعلم التنظيمي في الحد من الجمود التنظيمي لدى الأساتذة، حيث يشير اتجاه المتوسط الحسابي المرجح الذي قدر ب 3.60 وانحراف معياري قيمته 0.94 هو ما يقابل موافق، وهذا ما يفسره موافقة الأساتذة المبحوثين أن التعلم التنظيمي يعزز قابلية الأساتذة لتبني التغيير والتكيف مع التطورات السريعة وينمي فيهم روح الابتكار مما يحد لديهم مقاومة التغيير، حيث يرى(Louw & Martins, 2004:55) إن المقاومة الفردية هي منبع الجمود، فالأفراد يميلون لمقاومة أي تغيير قد يحدث في المنظمة، وهذا يعود إلى عوامل نفسية كالخوف من أحداث غير متوقعة أو أن التغيير قد لا يلبي طموحاتهم. (العنزي، العطوي، و الشريفي، 2018، الصفحات 149-174)، كما يضيف (Casamatta & Guembel,2010:2406) إلى أن تمسك المنظمات بآرائها واستراتيجياتها التقليدية يعد من أهم الأسباب المباشرة التي تؤدي إلى الجمود، وذلك يعود إلى مخاوفهم من التحول إلى استراتيجيات جديدة. (البلاغي و الزبيدي، 2021، الصفحات 309- 325)

ومن خلال الجدول يظهر أن العبارة (يزيد التعلم التنظيمي من كفاءة الأساتذة في انجاز عملهم) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب 3.97 وهو ما يقابل موافق وانحراف معياري قيمته 0.75، وهو ما يعكس وجود اتجاه عال يؤيد على مساهمة التعلم التنظيمي للحد من الجمود التنظيمي للأستاذ، وهو ما توضحه نسبة العبارة 79.4%، تليها العبارة(التعلم التنظيمي يزيد من مستوى مشاركة المعلومات والخبرات ويقوي البيئة الداخلية للجامعة) في المرتبة الثانية بمتوسط قيمته 3.76الذي يقابل موافق وانحراف معياري قيمته1.01، ونسبة تقدر ب 75.2%، في حين كان العبارة(تتبنى الجامعة باستراتيجيات واضحة لتحقيق أهداف البحث العلمي والتطوير في مجال التعلم التنظيمي) بمتوسط 3.70 وانحراف معياري 1.03، تليها العبارتين المواليتين الرابعة والخامسة بنفس المتوسط الحسابي 3.67 وانحراف معياري 1.03 و0.80 على التوالي، ثم العبارتان السادسة والسابعة بنفس المتوسط الحسابي 3.64 وانحراف معياري الأول 0.84 والثاني 1.04، وعبارة(يسهم التعلم التنظيمي بزيادة الثقة لدى الأساتذة) بمتوسط

حسابي قيمته 3.58 وانحراف معياري 0.92، وعبارة(يساهم التعلم التنظيمي من تحقيق أهداف الجامعة ويحد من الجمود التنظيمي الذي يعتبر أحد العوامل الأساسية) 3.52 وانحراف معياري 0.96، ونفس المتوسط الحسابي للعبارتين العاشرة والحادية عشر بقيمة 3.44 وانحراف معياري 0.89 ثم 0.95، أما العبارة الأخيرة كان متوسطها الحسابي 3.11 وانحراف معياري 1.06 باتجاه محايد.

الجدول رقم (7) يوضح اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول تأثير التفويض في الحد من الجمود التنظيمي لدى أساتذة الكلية

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	النسبة	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه المقياس
الضغوط التنظيمية تؤدي إلى إجراءات روتينية بعيدة عن التطور	0	1	4	13	16	4.29	85.4	0,79	1	موافق جدا
تفوض الإدارة السلطة بناء على التعليمات في وزارة التعليم العالي	0	0	5	16	13	4.23	84.7	0.69	2	موافق جدا
تتغير السلطة المفوضة لي من وقت لآخر	0	2	16	11	5	3.55	71.1	0.82	3	موافق
تشجع الجامعة الأساتذة على تطوير أساليب أدائهم استجابة لمواكبة البيئة الخارجية	1	5	12	13	3	3.35	67.05	0.94	4	محايد
تثق الإدارة في قدراتي على أداء المهام الموكلة لي	1	4	16	10	3	3.29	65.8	0.90	5	محايد
تقدر الجامعة الجهود المبذولة من طرف	1	6	14	10	3	3.23	64.7	0.95	6	محايد

الأساتذة									
تفوض لي الإدارة سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي	1	8	11	11	3	3.20	64.1	1.008	7	محايد
أساهم في وضع الأهداف التي أكون مسؤولا على تنفيذها	1	8	15	7	3	3.08	61.7	0.96	8	محايد
تمنحني الإدارة حرية اختيار الطريقة المناسبة لأداء عملي وتجريب الأفكار الجديدة في العمل	0	13	11	7	3	3	60	0.98	9	محايد
توفر لي إدارة الجامعة الصلاحيات والمرونة المناسبة للتصرف في المهام الموكلة	3	7	15	6	3	2.97	59.4	1.05	10	محايد
يتمتع الأساتذة باستقلالية تمكنهم في أداء مهامهم والتعامل مع الازمات بحرية	1	5	17	9	2	2.82	56.4	0.86	11	محايد
المتوسط الحسابي المرجح						**3.36**			**0.91**	محايد

المصدر: إعداد الباحثان من مخرجات الاستبيان

يوضح الجدول رقم (7) الذي يقيس تأثير التفويض في الحد من الجمود التنظيمي لأساتذة الكلية أن المتوسط الحسابي المرجح للمحور يقدر ب 3.36 وانحراف معياري قيمته 0.91 وهو ما يعني أن الاتجاه العام لأفراد العينة يقابله الاتجاه المحايد في مقياس ليكرت، وهذا ما تشيره استجابات المبحوثين التي تظهر أن التفويض لا يمارس في الكلية بالنمط الذي ينعكس في الحد على الجمود التنظيمي، ولا يمكن إلغائه تماما، لكن أثره جزئي لا يتعدى أن يصل إلى أن يكون أداة تحد من الروتين والجمود، أي أن الأستاذ يبقى في الدور التنفيذي أكثر من أن يكون فاعلا يشارك في اتخاذ القرار مما يخلق بيئة

تحد من الابداع والابتكار وأيضا من قدرته على أداء دوره كآلية لتقليص الجمود التنظيمي، حيث إن دراسة(آدم برناوي، 2023) (برناوي، عسيري، و ابوتيلي، 2023، الصفحات 8- 49)كشفت أن لتفويض الصلاحيات أثر إيجابي على تحفيز الموظفين ورضاهم الوظيفي وتحسين أدائهم، ولأن التفويض يعتبر أسلوبا يمنح الموظفين فرصة حقيقية للمشاركة الإيجابية في عملية اتخاذ القرار وتحقيق الأداء عن طريق منحهم لبعض الصلاحيات والمسؤوليات التي من شأنها أن تزيد فعالية المؤسسة. (لخنش و مزارة، 2016، الصفحات 365- 376)

أما ترتيب عبارات المحور فكانت على النحو التالي، العبارة (الضغوط التنظيمية تؤدي إلى إجراءات روتينية بعيدة عن التطور) في أول الترتيب بمتوسط حسابي 4.29 وانحراف معياري 0.79 وبأعلى نسبة بقيمة 85.8%، تليها عبارة (تفوض الإدارة السلطة بناء على التعليمات في وزارة التعليم العالي) بمتوسط حسابي 4.23 وانحراف معياري 0.69 وبتقارب نسبي بقيمة 84.7%، أما الترتيب الثالث فكان للعبارة (تتغير السلطة المفوضة لي من وقت لآخر) بمتوسط حسابي قيمته 3.55 وانحراف معياري 0.82، بينما العبارات الباقية فكان اتجاهها محايدا و من بينهم احتلت العبارة (تشجع الجامعة الأساتذة على تطوير أساليب أدائهم استجابة لمواكبة البيئة الخارجية) بأكبر متوسط حسابي بقيمة 3.35 وانحراف معياري 0.94، في حين تذللت العبارة(يتمتع الأساتذة باستقلالية تمكنهم في أداء مهامهم والتعامل مع الازمات بحرية) الترتيب في المحور، وبمتوسط حسابي 2.82 وانحراف معياري 0.86.

2.5 نتائج الفرضيات الفرعية:

الفرضية الأولى:

تشير نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي العام المرجح قدر ب 3.64، وهو ما يعكس أن اتجاه أفراد الدراسة(الأساتذة) كان موافق حول الفرضية الأولى التي عبرت ب **أثر**

التدريب في الحد من الجمود التنظيمي لدى أساتذة الكلية، وهو ما يظهر على محدودية التدريب بالكلية وتأثيره على الحد من الجمود التنظيمي.

الفرضية الثانية:

أظهرت نتائج دراسة المحور الثاني أن اتجاه الأساتذة كان موافق حول الفرضية الثانية **مساهمة التعلم التنظيمي في الحد من الجمود التنظيمي لدى أساتذة الكلية** بمتوسط حسابي مرجح قيمته 3.60، وهوما يشير أن مساهمة التعلم التنظيمي كان جيد في الحد من الجمود التنظيمي بكلية العلوم الاجتماعية وإن كانت بصورة جزئية.

الفرضية الثالثة:

بينت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي العام المرجح بلغ 3.36، وهو ما يعكس اتجاه أساتذة الكلية كان محايد حول فرضية **تأثير التفويض في الحد من الجمود التنظيمي لدى أساتذة الكلية**، وهو ما يشير أن مستوى ممارسة التفويض متوسط داخل الكلية، ولا يوظف كأداة فاعلة للحد من الجمود التنظيمي.

6.الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

1. إن تطبيق استراتيجية التمكين الإداري لا يزال صعب التطبيق كونه محكوما بضوابط إدارية مركزية تحد من فاعليته، كونه يحتاج لبيئة مرنة ومتكيفة تمنح الأساتذة حرية التصرف والاستقلالية ومشاركتهم في اتخاذ القرار بما يعطيهم مساحة للابتكار.
2. يعد الجمود التنظيمي عاملا مقيدا لأداء الأساتذة بالكلية، وهو ما يدعم في تعزيز الروتين والملل الإداري، ويحد من المبادرات خلال العملية التعليمية وهذا ما

أكدته نسبة 85.4% من أفراد العينة الذين يرون أن الضغوط التنظيمية تؤدي إلى إجراءات روتينية بعيدة عن التطور.

3. تظهر الدراسة أن التمكين الإداري يساهم في الحد من الجمود التنظيمي بدرجة معتبرة داخل كلية العلوم الاجتماعية، غير أن هذا الأثر يظل غير مكتمل، لأن النتائج أظهرت بعدا التدريب والتعلم التنظيمي كان اتجاها إيجابيا(جيد)، بينما بعد التفويض كان محايد(متوسط).

التوصيات:

1. إعداد برامج تدريبية تعزز إكساب الأساتذة مهارات ترفع من مستوى أدائهم ومهاراتهم في العمل.
2. تشجيع وخلق البيئة المناسبة التي تحفز الأساتذة على الابداع والابتكار في أساليب العملية التعليمية.
3. تقوية العلاقة بين الإدارة والأساتذة مما يخلق الثقة المتبادلة بينهما، ويحسن أدائهم، ويعطي فرص للمشاركة في عملية اتخاذ القرار.
4. إعطاء الصلاحيات للأساتذة في اختيار الأسلوب الأمثل لإدارة العملية التعليمية مما يستدعي للتكيف مع التطورات وحل المشكلات.

7.قائمة المراجع:

G.A.Cole. (2014). *الادارة في النظرية والتطبيق* (المجلد الاولى). (حسام الدين خضور، المترجمون) دمشق، سوريا: دار الفرقد.

أحمد محمد أحمد قمر مجذوب. (نوفمبر, 2022). الجمود الفكري وعلاقته بالاتزان الانفعالي لدى شباب مدينةالدامر بولاية نهر النيل بجمهورية السودان. *مجلة دراسات نفسية وتربوية، 38*(01)، الصفحات 39- 56.

آدم برناوي، علي عسيري، و معاذ ابوتيلي. (2023). دراسة أثر تفويض السلطة على سرعة انجاز الأعمال وكفاءتها. *مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، 11*(2)، الصفحات 8- 49.

أميرة العنزي، مهند العطوي، و زينب الشريفي. (2018). القابليات التنظيمية ودورها في الحد من الجمود التنظيمي. *المجلة العراقية للعلوم الادارية، 14*(58)، الصفحات 149- 174.

أميرة خضير كاظم العنزي، مهند حميد ياسر العطوي، و زينب هادي معيوف الشريفي. (2020). القابليات التنظيمية ودورها في الحد من الجمود التنظيمي. *المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 14*(58)، الصفحات 149- 174.

أمينة كرسنة، و جلال الدين بوعطبط. (جوان, 2022). التمكين الاداري وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية. *مجلة البحوث والدراسات الانسانية، 16*(01)، الصفحات 345- 374.

أية غازي فيصل الجنابي، و حسين حريجة الحسناوي. (سبتمبر, 2023). توظيف المهارات الناعمة في الحد من الجمود التنظيمي. *المجلة العراقية للعلوم الادارية، 19*(77)، الصفحات 180- 203.

بوبكر بوزيدي، و مسعودة زيغمي. (30 سبتمبر, 2022). التعلم التنظيمي مطلب استراتيجي لتطوير الكفاءات بالمركز الجامعي آفلو. *مجلة اضافات اقتصادية، 06*(02).

حسناء قسلي، و عبد الرفيق برزوق. (2024). استراتيجية التدريب ودورها في تنمية الموارد البشرية بالمنظمة. *مجلة دفاتر بوداكس، 13*(1)، الصفحات 130- 147.

سارة مرزوق. (ديسمبر, 2017). دراسة أثر التمكين في تحقيق الاندماج الوظيفي للعاملين. *مجلة دراسات اقتصادية، 04*(03).

عاطف عبد الله المكاوي. (2015). *التفويض الاداري* (المجلد الاولى). القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع .

فريد لخنش، و عيسى مزارة. (2016). الأداء الوظيفي وعلاقته بتفويض السلطة. *مجلة آفاق للعلوم*(5)، الصفحات 365- 376.

فطيمة الزهرة بريطل. (31 ديسمبر, 2017). التعلم التنظيمي مدخل استراتيجي لتطوير المنظمات. *مجلة المقريزي للدراسات الاقتصادية والمالية، 01*(02).

قويدر حوة ، و معطي بوتخيل. (2021). التمكين الاداري ودوره في الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية. *مجلة إدارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، 07*(01).

EISSN: 2602-781X————————ISSN: 2253-0347

محمد فالح الحنيطي. (أكتوبر, 2015). أثر الجمود الوظيفي على أداء العاملين في وزارة الصحة الأردنية. *مجلة العلوم الادارية والاقتصادية، 09*(01)، الصفحات 01- 37.

محمد لمين سليمان تيش تيش، عمر بوبكر، و سليمة عبد السلام. (جوان, 2020). السقف الزجاجي عند المرأة العاملة الجزائرية كأحد أشكال الجمود الوظيفي. *مجلة البيداغوجيا، 02*(04)، الصفحات 208- 221.

موسى بقاربة. (جوان, 2022). أثر التفويض على التسيير الاداري وتنفيذ السياسات وبرامج التنمية بالمديريات التنفيذية في الجزائر. *مجلة السياسة العالمية، 06*(01).

نور البلاغي، و سماء الزبيدي. (2021). دور الارتجال التنظيمي في الحد من الجمود الاستراتيجي. *مجلة اقتصاديات الاعمال*(1)، الصفحات 309- 325.

يوسف حجيم سلطان الطائي، عامر عبد الكريم الذبحاوي، و أمير نعمة مخيف الكلابي. (2016). التسويق الترابطي ودوره في الحد من حالات الجمود التنظيمي. *مجلة الإدارة والاقتصاد، 05*(18)، الصفحات 121- 138.