مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: الإدارة الراكدة مدخل لحالات الفشل المنظمي دراسة لآراء عينة من العاملين في مديرية طرق وجسور نينوى
اسم الكاتب: أ.د. سلطان احمد خليف النوفل، أ.م.د. مجيد حميد مجيد العلي
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3710
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 00:26 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

Research Paper

Stagnant Management as an approach to Organizational failure opinion study of sample worker in the directorate of bridges and roads Ninevah

Sultan Ahmed Kleaf alnofal [1], Majeed Hameed Majeed AL ali [2]

[1،2] **Management technical college / Northern Technical University**

Corresponding author: Sultan Ahmed Kleaf alnofal Management technical college / Northern Technical University

, dr.sultanahmed62@ntu.edu.iq

DOI: https://doi.org/ 10.33899/tanra.2021.168704

Article History: *Received*: 12/8/2020; *Revised*: 31/8/2020; *Accepted*: 16/9/2020; *Published*: 1/6/2021.

Abstract

The study aimed to introduce a theoretical framework to analytical dimensions of stagnant Management and measures of organizational failure as well as diagnosis of it in organization research and declare the range of accumulative variables around the components that interpretation of it.

The problem of the study is represented:

Do demonstrate a view of Pessimistic of a worker in organizational research that makes it involve of stagnant management circle which its failure?

The hypothesis of the study is determining the nature of stagnant management dimensions and organizational failure measures in organizational research and the range of accumulative that dimension and measures around of number factors.

The study depends on the questionnaire as a tool of collect data that is distributed on (4o) person of different levels of random then the researcher used many statistical tools to test the hypothesis.

The study reached many conclusions such as absenteeism dimensions of stagnant management and measures of organizational failure as well as, there are accumulative of dimensions stagnant management and measures of organizational failure around of determining factors. The study introduced many recommendations such as work of idea management by walking around and activity in a research organization.

Keywords

stagnant management, organizational failure, bridges& roads

Journal of

TANMIYAT AL-RAFIDAIN

(TANRA)

A scientific, quarterly, international, open access, and peer-reviewed journal

Vol. 40, No. 130
June 2021

© University of Mosul | College of Administration and Economics, *Mosul, Iraq.*

TANRA retains the copyright of published articles, which is released under a "Creative Commons Attribution License for CC-BY-4.0" enabling the unrestricted use, distribution, and reproduction of an article in any medium, provided that the original work is properly cited.

Citation: **alnofal، Sultan Ahmed Kleaf، AL Ali، Majeed Hameed Majeed**(2021).“Stagnant Management as an approach to Organizational failure An opinion study of sample worker in the directorate of bridges and roads Ninevah ”. ***TANMIYAT AL-RAFIDAIN***, 40 (*130*), 311 -329, https://doi.org/10.33899/tanra.2021.168704

P-ISSN: 1609-591X
e-ISSN: 2664-276X
tanmivat.mosuliournals.com

ورقة بحثية

الإدارة الراكدة مدخل لحالات الفشل المنظمي دراسة لآراء عينة من العاملين في مديرية طرق وجسور نينوى

الأستاذ الدكتورسلطان احمد خليف النوفل[١] ؛**أ.م. د. مجيد حميد مجيد العلي** [٢]

الكلية التقنية الادارية / الموصل الجامعة التقنية الشمالية

المؤلف المراسل الدكتور سلطان احمد خليف النوفل، الكلية التقنية الادارية/ الموصل الجامعة التقنية الشمالية.

dr.sultanahmed٦٢@ntu.edu.iq

DOI: https://doi.org/10.33899/tanra.2021.168704

تاريخ المقالة: *الاستلام*: ٢٠١٩/١٢/١٢؛ *التعديل والتنقيح*: ٢٠٢٠/٢/١٧؛ *القبول*: ٢٠٢٠/٤/١٥؛ *النشر*: ٢٠٢١/٦/١.

المستخلص

هدفت الدراسة إلى تقديم إطار نظري ذي سمة تحليلية لموضوع الإدارة الراكدة والفشل المنظمي، فضلاً عن تشخيص واقع الحال لها في المنظمة المبحوثة مقترناً ذلك ببيان مدى تراكم هذه المتغيرات حول العوامل المعبرة لهما . وقد انطلقت مشكلة الدراسة من تساؤل مفاده : هل سيادة النظرة التشاؤمية لدى العاملين في المنظمة المبحوثة يجعلها ضمن دائرة الإدارة الراكدة مثلما يقودها إلى الفشل ؟

وتبنت الدراسة فرضية أساسية تمثلت بـ :

تتحدد طبيعة أبعاد الإدارة الراكدة ومؤشرات الفشل المنظمي على مستوى المنظمة المبحوثة بمدى تراكم تلك الأبعاد والمؤشرات حول عدد من العوامل.

اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها أداة لجمع البيانات، وقد تم توزيعها على (٤٠) فرداً من مختلف المستويات وعلى نحو عشوائي، كما استخدم الباحثان عدداً من الأدوات الاحصائية (التكرارات، النسب المئوية، الانحرافات المعيارية والتحليل العاملي) .

وقد توصلت الدراسة إلى جملة استنتاجات أبرزها غياب أبعاد الإدارة الراكدة ومؤشرات الفشل المنظمي على مستوى المنظومة المبحوثة، فضلا عن وجود تراكم لأبعاد الإدارة الراكدة ومؤشرات الفشل المنظمي حول عوامل محددة، وقد تقدمت الدراسة بجملة توصيات أبرزها العمل بفكرة الإدارة النشطة والجوالة في المنظمة المبحوثة .

الكلمات الرئيسة

الإدارة الراكدة ، الفشل المنظمي ، الطرق والجسور

مجلة

تنمية الرافدين

(TANRA): **مجلة علمية، فصلية، دولية، مفتوحة الوصول، محكمة.**

المجلد (٤٠)، العدد (١٣٠)،
حزيران ٢٠٢١

© جامعة الموصل |
كلية الإدارة والاقتصاد، *الموصل، العراق.*

تحتفظ (**TANRA**) بحقوق الطبع والنشر للمقالات المنشورة، والتي يتم إصدارها بموجب ترخيص (Creative Commons Attribution) لـ (CC-BY-4.0) الذي يتيح الاستخدام، والتوزيع، والاستنساخ غير المقيد وتوزيع للمقالة في أي وسيط نقل، بشرط اقتباس العمل الأصلي بشكل صحيح.

الاقتباس:النوفل،سلطان احمد خليف، العلي ، مجيد حميد مجيد (٢٠٢١). الإدارة الراكدة مدخل لحالات الفشل المنظمي دراسة لآراء عينة من العاملين في مديرية طرق وجسور نينوى ". ***تنمية الرافدين***،٤٠ (١٣٠)، ٣١١-٣٢٩،
https://doi.org/10.33899/tanra.2021.168704

P-ISSN: 1609-591X
e-ISSN: 2664-276X
tanmiyat.mosuljournals.com

المقدمة

تمثل الإدارة الراكدة حالة ساكنة في المجال التنظيمي وحتى البيئي، مما جعل منها مدخلاً لإثارة الإشكاليات، وبالتالي سبباً في حدوث حالات الفشل في المنظمات، لأنها تجسد السبات الذي يشير إلى غياب عملية التغيير وبما يجلي أوجه التكاسل والخمول وفقدان الحركية إلى الحد الذي يجعلها موطئاً للجمود والاعتراف العلني بعدم القدرة على مسايرة نبضات الواقع ، حتى إن خلجاتها التي تخرج عن هيكل المنظمة وأنفاسها كادت أن تكون مضطربة ، فالشهيق والزفير فيها غير مترابطين، ومدخلاتها تقع في عداد المستوردات التي قد تكون رهينة للشروط والمفاضلات فضلاً عن عدم توافر أية ضمانات بشأنها إلى حد أنها لا تمتلك احتياطاً ولا تفكر ملياً، فهي فقدت مقومات الحيوية ودبت إليها اعراض الجمود، وهذه مؤشرات لاحتمالية الانحدار ومغادرة الواقع، وبما يسهم في الاساءة إلى سلامة المنظمة والأكثر الحاق الضرر بها ، عليه وجد الباحثان من موضوع (الإدارة الراكدة مدخلاً لحالات الفشل المنظمي) سبباً للدراسة والتحري في إطار المحاور الاتية :

المحور الاول : منهجية الدراسة

المحور الثاني : الإطار النظري في ظل الاجتهاد والتطويع

المحور الثالث : الإطار الميداني

المحور الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

المحور الاول : منهجية البحث

١. مشكلة الدراسة :

تصارع المنظمات واقعها من خلال كفاءة وفاعلية الموارد البشرية لديها ،كونها الركيزة الاساس لها في كافة المجالات، من هنا اصبحت عملية الاهتمام بهذه الموارد قائمة وضرورة فعلية إلى حد تأمين قدرتها على مسايرة التغييرات البيئية المحدقة بها إقرارا بالحركية واعترافا بالتطورات، عبر رفض حالات الاستسلام والاذعان لكل ما تمليه الظروف، وما تفرضه الأحداث وبما يجعل منها الفاعل لكل اضافة في الميدان المنظمي ، والآتي مدخل لإثارة الإشكاليات الآتية

أ. هل سيادة النظرة التشاؤمية لدى الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة تجعلها ضمن دائرة الركود عبر سيادة (الخوف ورفض التغيير ، العزلة ،التكاسل مقترنا بالإصرار على كل ما هو سائد) .

ب. هل شيوع حالات التفاوت الادراكي لدى الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة بشأن الواقع الفعلي للعمل فيها يمهد السبيل للاختلاف وبزوغ أوجه الإرباك والشلل في بيئة العمل وصولا إلى الفشل وذلك لغلبة (القصور الذاتي ، ضعف الرؤية لدى القيادة ، الجهل بعوامل السوق، فضلا عن سيادة بعض الممارسات غير المقبولة).

٢. أهمية الدراسة

تنطلق أهمية الدراسة من كونها محاولة متواضعة من قبل الباحثين لتناول موضوع الدراسات عنه محدودة بحسب اطلاعهما المتواضع، مما دفعهما إلى خطوات للاجتهاد والإضافة والتطويع بقصد طرح الجديد من الأفكار بشان الموضوع، والعمل على إغناء المكتبة العربية والعراقية مقترنا ذلك بإدراج هذا الموضوع تحت الدالة الميدانية للكشف عنه الأبعاد والمؤشرات المفسرة له وبشتى مدياتها، فضلا عن أنه يمثل دعوة للباحثين لإجراء دراسات مستقبلية بشأنه .

٣. أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق جملة أهداف منها :

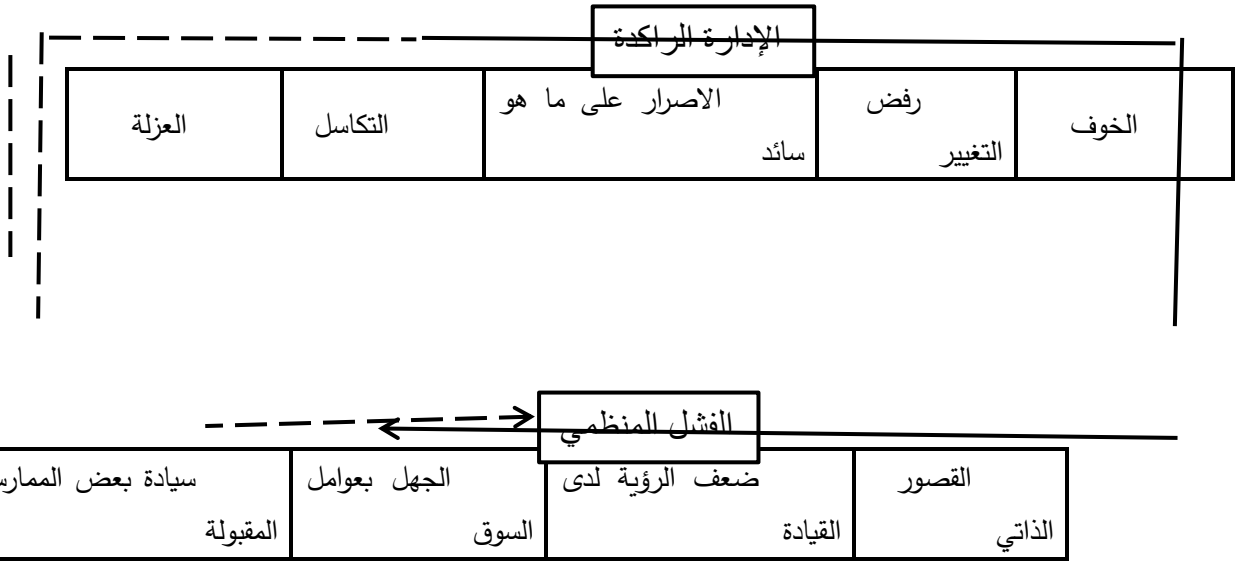
أ. تقديم إطار نظري ذي سمة تحليلية لمتغيري الموضوع قيد الدراسة (الإدارة الراكدة والفشل التنظيمي) .

ب. السعي لتحديد الواقع الفعلي للمتغيرين قيد الدراسة في المنظمة المبحوثة عبر إجابات المبحوثين عن الفقرات المعبرة عنهما .

ت. بيان مستوى تراكم المتغيرات الفرعية حول العوامل المجسدة للظاهرة قيد الدراسة .

٤. مخطط الدراسة :

اعتمدت الدراسة الحالية مخططاً افتراضياً يمكن تأشيره بالآتي



شكل (١) انموج الدراسة

5. فرضية الدراسة :

انطلقت الدراسة من فرضية أساس تمثلت بالآتي :

تتحدد طبيعة أبعاد الإدارة الراكدة ومؤشرات الفشل المنظمي على مستوى المنظمة المبحوثة بمدى تراكم المؤشرات الدالة عليهما حول عدد من العوامل دون غيرها.

٦. أساليب جمع البيانات :

اعتمدت الدراسة الحالية الاستبانة أداةً فعلية في دراسة المتغيرين (الإدارة الراكدة والفشل المنظمي) وقد تمت تغطية كل متغير عبر مجموعة من الفقرات، أي أن فقرات الدراسة توزعت على جزأين، الأول ركز على أبعاد الإدارة الراكدة والتي تمثلت بـ (الخوف ، رفض التغيير ، الإصرار على كل ما هو سائد ، التكاسل ، العزلة) .(نجم ،2003، 48) (العميان ،2004، 35) (جرينبرج و بارون ،2004، 310) (الذهبي ،2001،295) علماً أن بعد الخوف غطته الفقرات (x_1 , x_2 , x_3) في حين أن بعد رفض التغيير شملته الفقرات (x_4 , x_5 , x_6) أما بعد الاصرار على الحفاظ على كل ما هو سائد فحددته الفقرات (x_7 , x_8 , x_9) وقد مثّل بعد التكاسل الفقرات (x_{10} , x_{11} , x_{12}) وبالمقابل فإن بعد العزلة قد جسدته الفقرات (x_{13} , x_{14} , x_{15}) أما الجزء الثاني فقد احتضن مؤشرات الفشل التنظيمي، وقد تم التعبير عنها بـ (القصور الذاتي ، ضعف الرؤية الاستراتيجية لدى القيادة الادارية ، الجهل بواقع السوق ، سيادة بعض الممارسات السلبية) .العنزي،٢٠١٥ ، ٣٩٥، فالقصور الذاتي مثلته الفقرات (x_{16} , x_{17} , x_{18}) بينما تحدد ضعف الرؤية الاستراتيجية لدى القيادة بالفقرات (x_{19}, x_{20}, x_{21}) اما الجهل بعوامل السوق فقد جسدته الفقرات(x_{22} , x_{23} , x_{24}) على حين نجد أن بعد سيادة بعض الممارسات غير المقبولة تمثل بالفقرات (x_{25} , x_{26} , x_{27}) وقد خضعت الاستبانة لاختباري الصدق والثبات، ففيما يخص اختبار الصدق تم عرضها على مجموعة من الخبراء** وأجريت التعديلات في ضوء ملاحظاتهم ، أما بالنسبة لاختبار الثبات فقد عمد الباحثان إلى توزيع الاستمارات على نصف العينة اي (٢٠) فردًا، وتم الحصول على الاجابات وبعد مرور أكثر من أربعة اسابيع أُعيدت عملية التوزيع على المجموعة المختارة ذاتها، وتم الحصول على إجابات مماثلة لما سبقها من إجابات بشأن فقرات الاستبانة، وكان ذلك بنسبة (٧٣%) مما يشجع على إجراء تلك الدراسة على وفق المعايير المعمول بها علمياً .

٧. عينة الدراسة :

تمثلت عينة الدراسة بمجموعة من العاملين في مديرية طرق وجسور نينوى، وقد تم الاختيار عشوائياً، وكان ذلك بحدود (٤٠) فرداً من مختلف المستويات الوظيفية علماً أن مبررات الاختيار تحددت بـ . :.

١. المساعدة التي تم ابداؤها للباحثين من قبل المنظمة المبحوثة .
٢. قلة الدراسات التي عالجت الموضوع قيد الدراسة بحسب اطلاع الباحثين المتواضع .
٣. رغبة الباحثين في إقامة هذه الدراسة ضمن نطاق البيئة العراقية .

**أ.د. نوال يونس محمد أ.م.د. نبال يونس محمد

أ.م.د.احمد سليمان محمد أ.م.د. سلطان فتحي عبد الرحمن

٨. **حدود الدراسة :**

غطت حدود الدراسة الحالية

أ. الحدود العلمية : تحددت هذه الحدود بالموضوع قيد الدراسة الحالية (الإدارة الراكدة مدخل لحالات الفشل المنظمي) .

ب. الحدود المكانية : تمثلت بموقع إجراء الدراسة الميدانية (مديرية طرق وجسور نينوى) .

ت. الحدود الزمنية امتدت من ٢٠١٩/٢/١ لغاية ٢٠١٩/٨/٣٠ .

٩. **منهج الدراسة :**

نظراً لسعي الباحثين إلى أن يكون هذا الموضوع تحت دالة الدراسة والبحث، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، لأنه الأسلوب الأنسب لاكتشاف مكامن الواقع الميداني ومعرفة نبضاته كما أنه يعكس مدى الإسهام الذي يمكن تقديمه من قبل الباحثين في هذا المجال.

١٠. **الأساليب الاحصائية :**

تبنى الباحثان عدداً من الأساليب الاحصائية (التكرارات ، النسب المئوية ، الانحرافات المعيارية ، التحليل العاملي) لاختبار فرضية الدراسة وبيان مدى سريان مخططها ضمن نطاق المنظمة عينة الدراسة .

المحور الثاني: الإطار النظري

أولاً : مفهوم الإدارة الراكدة

لازال مفهوم الإدارة الراكدة تعتريه الاشكاليات لدى الباحثين على النحو الذي وضع البعض منهم أمام حالة من التغافل عن مناقشته، ومن ثم الابتعاد مسافات عن كل ما يقع ضمن طياته ، الأمر الذي دفعنا خطوات إلى أن نكون من بين المساهمين في تجذيره عبر التطويع والافادة من طروحات الكتاب والمنظرين في مجال الإدارة والاختصاصات العلمية الأخرى، مما يفسر لنا أن الركود قد يقع ضمن عدة مجالات ففي مجال الطب نجد إشارة إلى أنه حالة مرضية ناجمة عن توقف التدفق الطبيعي لمواد الجسم (الدم خلال الوريد) أما في مجال الاقتصاد فقد ينصرف الركود الاقتصادي إلى هبوط النمو الاقتصادي لسوق أو منطقة (ما) أما في المجال الاداري فتمثل الإدارة الراكدة صفة للإدارات التي تقف حائرة أمام حركة التغيير الجذري التي يمر بها العالم سواء تعلق الامر بتداخل الثقافات أو ما تأطر في ثورة الاتصالات وصولاً إلى التغيرات في سوق العمل مما يعني أن الإدارة يتم وصفها بهذه الصفة عندما تكون هياكلها التنظيمية غير قادرة على مجاراة التغيرات، أي أنها متأخرة بحيث تغيب حالات الاستثمار وتنعدم الحركية وتسود معالم السبات .(فاروق ،2006 4،) (القحطاني ،2002 ، 24) ويذهب (الديب ،1990 ،52)إلى القول بأنها حالة من الاضطراب الطفيف لموارد المنظمة خلال فترة زمنية معينة وبالمقابل أشار (Swartz , 2018, 17) إلى أن المنظمة الراكدة هي المنظمة التي تعاني من النقص في الموارد اللازمة لبلوغ احتياجاتها الملحة لتحقيق الاهداف .

وتتعدد الأبعاد المعبرة عن سيادة الإدارة الراكدة، الأمر الذي دفع الباحثين إلى تحديدها في ظل الاستفادة من طروحات الباحثين المشار لهما آنفًا مع استحضار التراكم المعرفي للباحثين وعلى وفق السياق الآتي :

الخوف :

يشكل الخوف حالة قائمة في مجال الاعمال إلى حد أنها قد تكون واقعية وعلى النحو الذي يدفع أطراف العمل إلى التردد عند أداء العمل، فضلا عن سيادة حالات التوتر عند مناقشة الخطط إلى درجة بروز القلق، مما يعني الاهتزاز أمام حركة التغيير إلى حد الرفض والمقاومة، مما ينذر المنظمة بوجود مؤشرات دالة على غياب حالات القبول لأية تغييرات أو مستجدات، الأمر الذي يضع الادارات تحت دالة الخيارات والسعي للتفكير في المعالجات عبر الانتقاء الافضل لكل ما هو مجدٍ ونافع. وفي هذا الصدد أشار (نجم ، 2003 ، 84) إلى أن بعض الشركات تعاني من الخوف غير الطبيعي من الابتكار لأسباب تتعلق بالمناخ التنظيمي والتقاليد السائدة .

١. رفض التغيير :

يعكس هذا البعد حالة التحفظ والتمسك بكل ما هو قائم، حتى وإن كان قديماً ومتقادماً وعلى النحو الذي يسخر القدرات والجهد للدفاع عنه ووضع دفاعات له مثلما الاندفاع العالي نحو وضع معوقات وقيود تجاه عملية التغيير، مما يعني أن المنظمة بأنشطتها وفعالياتها تدور في نقاط اختناق محددة وفارغة من أية جدوى، فالتغيير مرفوض والقيود والشباك منتصبة وحالات المقاومة قائمة، أي إن الحركة غائبة ، وتبرز حالات الرفض بسبب الخوف من المجهول وسوء الادراك للوضع المنظمي القائم، فضلاً عن المعالم والانتماءات الخارجية . (العميان ، 2004 ،35)

٢. الحفاظ على ما هو سائد :

يؤشر هذا البعد حالات التشبث بما هو في قائم وفي متناول الأيدي بحيث تختفي معالم التفكير بما هو جديد ومستقبلي أي إن التركيز هنا سيكون على أن ما لدي الآن أفضل من الشيء الذي أبحث عنه بحيث تتجلى فكرة الاحتفاظ بالموجود أفضل من البحث عن المغمور إلى درجة التأكيد على بقاء الوضع على ما هو عليه والاصرار على الموروثات القديمة بقصد المحافظة على العلاقات، واخفاء معالم الرقابة وبروز الاستقرار إلى درجة الاطمئنان النفسي من خلال التمسك بالسلوكيات السابقة والمجربة (الذهبي ، 2001 ، 259)

٣. التكاسل :

يجسد هذا البعد فكرة الركوب المجاني على حساب الآخرين بحيث يتم التنصل من المسؤولية ومحاولة تحويلها إلى اكتاف الغير (جرينبرج و بارون ، 2004 ، 310) اي إن أطراف أخرى تتحمل الأوزار والتبعات ومخاطر العمل وتبعاته تتحملها فئة محددة دون غيرها، وهذا يأتي دعماً لفكرة (باريتو) بأن (٨٠%) من

الانجازات والأعمال في المنظمة يتحملها (٢٠%) من العاملين، مما يفسر لنا أن نسبة عالية (٨٠%) من جهد الآخرين كاد أن يكون غائباً، وهنا مكمن الخطورة ودالة الصعوبة .

٤. العزلة :

يجسد هذا البعد حالات الانفراد عن الغير في ميدان العمل بحيث تتضح السلوكيات الفردية وتتبلور فكرة (أرى ذاتي في عزلتي عن الآخرين) وفي ذلك مؤشر لغياب الجهد الجمعي وبروز فقدان القدرة في ميدان العمل، وقد تصل الحال إلى خلق حالة من الاغتراب لدى العاملين، مما يؤشر بروز علل نفسية وتنظيمية إلى حد غياب دوال الاجتماعية، وذلك إشارة إلى وجود حالة التضاد بين الفرد المنعزل وبين الجمعي المشترك لكون العزلة تعني عدم التواصل مع الناس، الأمر الذي يترتب عليه فقدان العلاقات الايجابية والتعرض لأمراض نفسية، وبالمقابل أكد كل من (اللوزي و مرار ،1990، 7) على أن ضخامة التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة جعلت الكثيرين من العاملين باستحالة حدوث تغييرات مرغوبة، مما نجم عنه الشعور بفقدان القوة حتى تحول البعض إلى العيش في عزلة كردة فعل ناجمة عن عدم القدرة على المجابهة وبالمقابل يرى .(Berthon , Pierre et al.,1999, 37) أن هناك ابتكارات العزلة التي تجسد التطور دون علاقة مع السوق أو الزبائن، وهي محدودة الجهود في التطورات اللاحقة، وتكون داخلية التوجه واستراتيجياتها تقوم على المحافظة على ابتكارها .

ثانياً : الفشل التنظيمي :

يعكس الفشل التنظيمي حالة غياب القدرة على تحقيق الاهداف والخضوع للاختناقات وعدم مسايرة المستجدات بحيث تكون المنظمة أقرب إلى التدهور والانحطاط، وبما يؤطر صيغ القصور الذاتي وانعدام الرؤية في ظل سيادة الممارسات غير المقبولة، بحيث يمتد الجهل على كافة المستويات ، كما ينظر إلى الفشل التنظيمي على أنه ضرب من ضروب المخرجات السلبية التي تنفي حالات النجاح، وتكرس عامل التراجع في دورة حياة المنظمة إلى درجة أن المنظمة تفقد إمكانية الإفادة من حالات الدعم البيئي لها كما أنها لا تحظى بالقبول بين الأوساط المنظمية، وحتى الجهات الخارجية، مما ينذر بفقدان مكانتها وتدني سمعتها . أما عن مؤشرات الفشل المنظمي فقد تحددت في الدراسة الحالية بالآتي :

١. **القصور الذاتي :** ينعكس نقص القدرات على كسب الموارد وبما يؤشر ضعف الإمكانية وفقدان الجانب الاستثماري في المنظمة إلى حد أنها تفقد ميزتها التنافسية وبالتالي إقرار حالة الركود، أي تكون المنظمة قاصرة وعاجزة عن الحركة ومواكبة المستجدات بحيث تبلغ درجة الميل نحو مقاومة أي تغير عالية سواء في العمل وحتى الادراك، وذلك إشارة إلى التمسك بالسلوك القائم أكبر مدة والاستمرار عليه، عندئذ يدخل القصور مجاله النفسي مثلما يتمحور حول دائرة الذات في عالم الماديات . (راجح ، بدون سنة نشر ، 304)
٢. **ضعف الرؤية الاستراتيجية :** تتجلى حالات ضعف الرؤية في غياب القدرة على تشخيص حركة الواقع ونبضاته والتركيز على الجوانب الشكلية إلى حد انعدام التمييز بين المحسوس والملموس، وهذا إقرار

بسيادة درجة من العمى وفقدان البصيرة فما تصغي إليه الآذان لا تراه العيون، وما يطرب الذات قد يسهم في ولادة نوع من الايماءات والايحاءات الشاذة عن متطلبات العمل والنزعة الانسانية ، الأمر الذي يفسر أهمية الرؤية الاستراتيجية، وعدها خريطة مسار توضح مستقبل المنظمة، من هنا نجد أن الشركات الكبرى (Bell , IBM) لم تتمكن من تحقيق انجازاتها دون امتلاكها رؤية واضحة وطموحة .(السنهوري ، 2013، 56) .

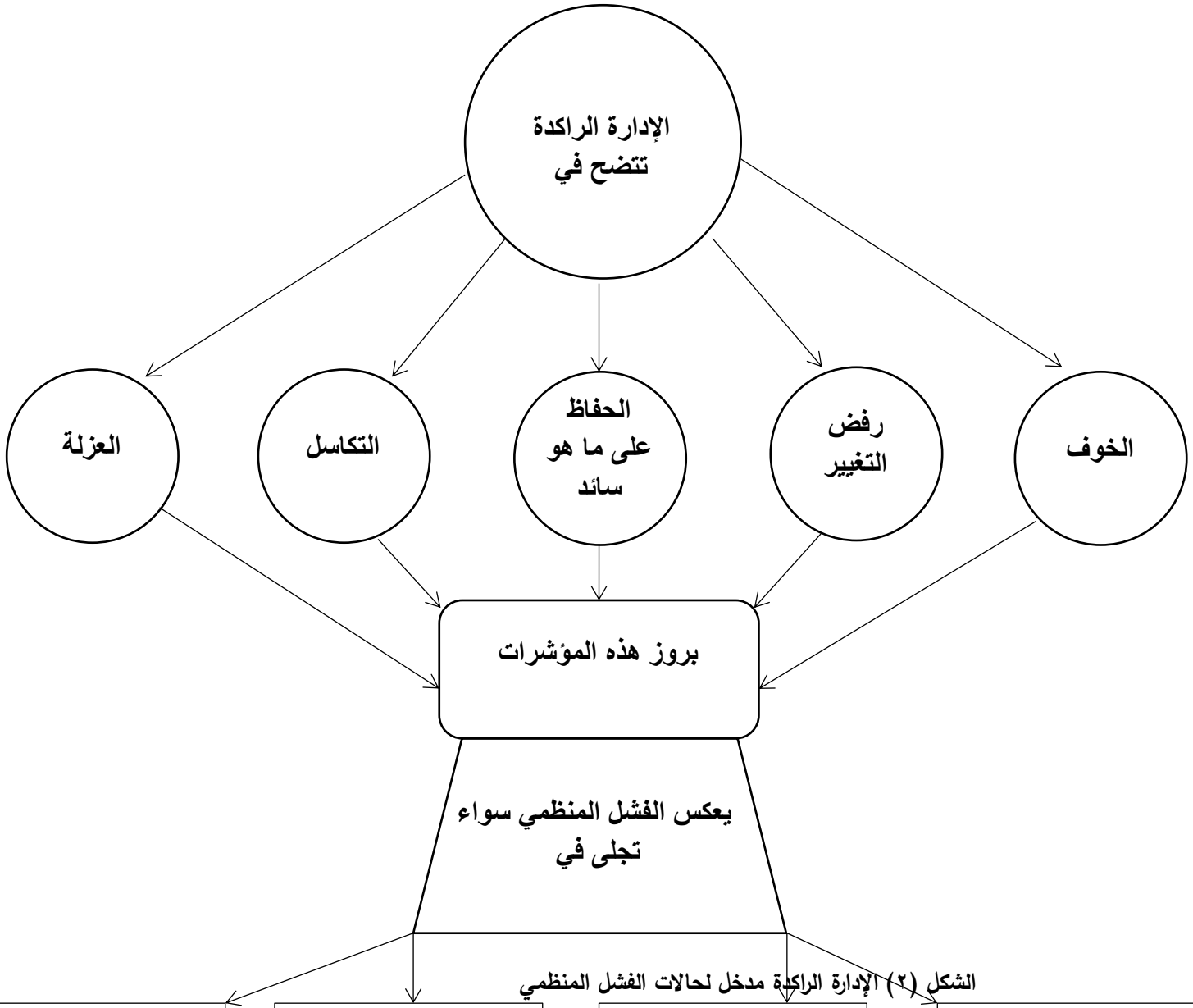
٣. **الجهل بواقع السوق** : إن مؤشر الجهل يعكس غياب المصطلحات المعرفية والمعلوماتية وبما يجعل المنظمة عاجزة عن الاحاطة بحركة السوق، بحيث أن عمليات البحث تكون خاملة وأقرب إلى الغياب إلى حد تدني الاهتمام بالزبون ، مما يعني أن المنظمة تفقد جادة الصواب في الفعل والقول، لا تميز بين العرض والطلب، كما أنها لا تتمكن من تشخيص المسارات الصحيحة والعجز في إدارة مواردها إلى حد أن العكرة ترافق العاملين، وسوء الظن يلازم الإدارات، وقهر الظروف يستوطن في الذات، الأمر الذي يتطلب درجة عالية من الانفتاح والتوجه نحو العمل برؤية شمولية تؤكد انشاء ثقافة الانفتاح وبما يجسد إمكانية مكافحة المنظمة لتحسين انشاء قيمة للزبائن ومعرفة ما يريدون والحرص على التواصل وبناء العلاقات والاستجابة للرغبات في إطار بيئة عمل آمنة .(المرشدي، 2019، 120

٤. **سيادة بعض الممارسات غير المقبولة في العمل** : إن سيادة بعض الممارسات غير المقبولة في العمل يعني تفشي بعض مظاهر الفساد وعلى نحو ينعكس على الجانب المالي لدى المنظمة، فضلاً عن إهمال الدور الفعلي للاستشارة، بحيث تكون الدورة لصالح فئات محددة إلى حد هيمنة بعض الأفراد على عملية صنع القرار، مما يعني أن المنظمة تتحرك على مدار الرغبات الذاتية لذوي المصالح الشخصية من صناع القرار، عندئذ تتعثر المنظمة وتفقد قدراتها على تحقيق الاهداف ، عليه ظهرت الحاجة إلى إبراز اهمية الممارسات التي تعزز من الأداء العالي للمنظمات والذي يتمثل بتبادل المعرفة ، والعمل الفرقي، التعليم المستمر ، تصميم العمل على أساس المرونة ، مراقبة مستوى الرضا في المنظمة، فضلاً عن وجود نظام لاختيار الأفراد وإدارة الأداء . (Noe,et al, 2016, 276) .

ثالثاً : الإدارة الراكدة مدخل لحالات الفشل المنظمي (رؤية تحليلية للباحثين)

إن سيادة عامل الخوف في ربوع المنظمات يعني شعور العاملين بحالة من الاهتزاز والتذبذب اإاء مجريات الأمور، مما يترتب عليه اللجوء إلى التمسك بكل ما هو قائم وإن كان قديماً بالياً إلى حد التشبث به والدفاع عنه في إطار الترديد (ما لديّ معروف أفضل مما لا أعرف) مما يؤشر حالة العزلة واللجوء إلى التكاسل إلى حد الاتكاء على الغير، أي بروز مؤشرات الفشل ليس على المستوى الذاتي للفرد بل المنظمي، لأن المنظمة بحد ذاتها كيان اجتماعي هادف يحتضن حشوداً من العاملين تراودهم تطلعات مثلما تحركهم متغيرات، وبما يجعلهم يتحركون ضمن مدارات بعضها ضمن محور الأساسيات وآخر يقع بين طيّات الفرعية علماً أن التوجه الأساس يقضي بضرورة مراعاة الأساسيات، لأنها الوسيلة الفعلية إلى الجدية بقصد النزعة المستقبلية في العمل بعيداً عن الجهل وحالات القصور، إذ إن بروز مثل هذه العلل يعني التنبؤ بظهور فورات

سلوكية غير متوقعة وممارسات غير مقبولة، من هنا نقول إن من تحركه عاصفة الجهل وتقوده التوترات العشوائية يتعذر عليه اكتشاف مكامن الواقع في منظمته إلى حد أنه يتخبط ويعمد إلى التماس سبيل التبريرات غير المقبولة فحركته تكون بحدود جهله كما ان مقاصده تمثل ترجمة فعلية لفقدان بصره وبصيرته فهو ضائع بين اسراب العاملين ، صحيح إن له عيون ولكنه لا يبصر بها، الأمر الذي يدلل على أهمية تعميق الرؤية واجراء تمحيصات فعلية معمقة إلى حد التمييز بين المحسوس والملموس في ميدان العمل ، إذ إن الطعام الذي تقطعه الأضراس غير ما يتم تذوقه (اللسان) وهنا اشارة مجازية إلى أهمية وضع أية مؤشرات لحالات الفشل تحت طائلة العدسة التنظيمية دون الاكتفاء بالإشارات العابرة ، فركود الإدارة علامة دالة على الفشل مثلما أن الفشل دلالة على وجه من أوجه الركود بحيث تتبلور فكرة مفادها أن الركود يقود إلى الفشل مثلما أن الفشل يمثل تأكيد واعتراف بالركود . ويمكن تأطير ما تقدم في الشكل الآتي :



الشكل (٢) الإدارة الراكدة مدخل لحالات الفشل المنظمي

من اعداد الباحثين

المحور الثالث : الإطار الميداني

أولاً : وصف وتشخيص أبعاد الإدارة الراكدة على مستوى المنظمة المبحوثة

أشرت معطيات الجدول (١) الخاصة بأبعاد الإدارة الراكدة أن بعد الخوف الذي فسرته الفقرات (x_1,x_2,x_3) حمل نسب اتفاق بلغت (٢٢,٥,٢٠,٢٠) لكل فقرة وبأوساط حسابية (٢,٥٢٥,٢,٥٠٠,٢,٤٠٠) وبانحرافات معيارية (٠,٨٤٦,٠,٨١٦,٠,٨١٠) مما يعني أن حالات لا اتفق بخصوص التردد عند أداء العمل والتوتر عند مناقشة الخطط مقترناً ذلك بالشعور بالقلق قد بلغت مستويات أعلى قياساً بما تم الاتفاق عليه من قبل المبحوثين ، الأمر الذي يفسر تدني مستوى الخوف في المنظمة المبحوثة ، صحيح أن الخوف حالة طبيعية، إلا أن مسألة استحواذها وتوجيهها للسلوك قد تمثل مؤشراً خطيراً في ميدان العمل .

أما عن بعد (رفض التغيير) الذي ترجمته الفقرات (x_4 , x_5 , x_6) فقد حمل نسب اتفاق بلغت (٢٠,٢٠,٢٠) لكل منها وبأوساط حسابية (٢,٤٢٥,٢,٤٠٠,٢,٤٥٠) وبانحراف معياري (٠,٨١٢,٠,٨١٠,٠,٨١٠) الامر الذي يؤشر تردي هذه النسب قياساً بنسبة لا اتفق (٦٢,٥,٦٠,٠,٦٥,٠) مما يعني ضعف الاتفاق لدى المبحوثين بخصوص التمسك بالقديم والمتقادم في إطار تجنيد القدرات لصالح ما هو قائم الآن فعلاً، ووضع معوقات بشأن عملية التغيير ويكاد ذلك يمثل مؤشراً إيجابياً باتجاه قبول التغيير.

وفيما يخص بعد (الحفاظ على ما هو سائد) كبعد من أبعاد الإدارة الراكدة فقد غطته الفقرات (x_7 , x_8 , x_9) والتي حملت نسبة اتفاق تحددت بـ (٢٠,١٧,٥,١٢,٥) وبأوساط حسابية (٢,٤٥٠، ٢,٤٠٠٩، ٢,٤٥٠) وانحرافات معيارية (٠,٨١٤,٠,٧٨٢,٠,٧٠٤) وهذا يعني تجنب الاصرار على التمسك بالموروثات القديمة ورفض فكرة بقاء الوضع المنظمي على ما هو عليه أي قبول التجديد .

ويأتي بعد (التكاسل) عبر فقراته (x_{10}, x_{11}, x_{12}) التي حملت نسبة من الاتفاق تحددت بـ (١٧,٥,١٢,٥,٢٠) مما يؤكد ضعف الاعتماد على الآخرين أو التنصل من المسؤولية في إطار فكرة الركوب المجاني، أي هناك قدرة على تحمل المسؤولية وبيان القدرة الذاتية في مجال العمل دون الاستناد على الآخرين من المستوى ذاته بقصد الإفلات من العمل .

أما عن بعد (العزلة) والذي شمل الفقرات (x_{13} , x_{14} , x_{15}) فقد تمثلت نسبة الاتفاق التي حملتها هذه الفقرات بـ (٢٠,٢٠,١٧,٥) وبأوساط حسابية (٢,٥٠٠,٢,٤٧٥,٢,٣٢٥) مما يعني تدني مستوى اتفاق المبحوثين بخصوص العزلة عن الآخرين والإنفراد، ورؤية الفرد لذاته عبر انعزاله بل إن الامر يتطلب المشاركة الجماعية والعيش ضمن إطار الجماعة إلى حد الإيمان بالجهد الجمعي.

وخلاصة القول يبدو للباحثين أن أبعاد الإدارة الراكدة على مستوى المنظمة المبحوثة جاءت ضمن إطار محدود وضعيف بحسب درجات القياس (اتفق) في حين نجد أن درجة القياس (لا اتفق) هي النسبة الغالبة والأعلى لكل أبعاد الإدارة الراكدة، مما يؤشر توجهاً إيجابياً نحو فكرة الإدارة النشطة ورفض الركود .

الجدول (١) وصف وتشخيص أبعاد الإدارة الراكدة على مستوى المنظمة المبحوثة

		درجات القياس										الوسط الحـ	الانحراف المعياري	
	]	لاأتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة				
الخوف	1	٠	٥,٦				٥.			٢,٥		٥٢٥.	٨٤٦.	
	2	٨	٠,٠				٠			٠		٥٠٠.	٨١٦.	
	3	٤	٠,٠				٠			٠		٤٠٠.	٨١٠.	
رفض التغيير	4	٥	٢,٥				٧,٥			٠		٤٢٥.	٨١٢.	
	5	٤	٠,٠				٠			٠		٤٠٠.	٨١٠.	
	6	٦	٥,٠				٥			٠		٤٥٠.	٨١٤.	
الحفاظ على ما هو	7	٦	٥,٠				٥			٠		٤٥٠.	٨١٤.	
	8	٥	٢,٥				٠			٧,٥		٤٠٠.	٧٨٢.	
	9	٢	٥,٠			٣	٢,٥			٢,٥		٤٥٠.	٧٠٤.	
التكاسل	10	٩	٧,٥			٤	٥			٧,٥		٣٠٠.	٧٥٧.	
	11	٠	٥,٠				٢,٥			٢,٥		٦٢٥.	٧٠٤.	
	12	٩	٢,٥				٥.			٠		٥٢٥.	٨١٦.	
العزلة	13	٨	٠,٠				٠,٠			٠		٥٠٠.	٨١٦.	
	14	٧	٧,٥				٢,٥			٠		٤٧٥.	٨١٦.	
	15	٠	٠			٣	٢,٥			٧,٥		٣٢٥.	٧٦٤.	

ثانيا : وصف وتشخيص مؤشرات الفشل المنظمي على مستوى المنظمة المبحوثة

أظهرت معطيات الجدول (٢) أن القصور الذاتي كمؤشر من مؤشرات الفشل المنظمي مثلته الفقرات (X_{16},X_{17},X_{18}) والتي حصلت على نسبة اتفاق (٢٢,٥,١٧,٥,١٢,٥) وبأوساط حسابية (٢,٢٢٥,٢,٤٥٠,٢,٤٧٥) وانحرافات معيارية (٠,٨٠٠,٠,٧٨٢,٠,٧١٥) الامر الذي يفسر لنا إمكانية كسب الموارد، فضلاً عن إمكانية الاستثمار مقترناً ذلك بتحقيق الميزة التنافسية التي تمكن المنظمة من جذب الزبائن وما يدعم ذلك نسبة لا اتفق (٤٥,٠,٦٢,٥,٦٠,٠) بشأن تلك الفقرات .

أما عن ضعف الرؤية لدى القيادات والتي جسدته الفقرات (x_{19},x_{20},x_{21}) والتي حملت نسبة اتفاق تحددت (١٠,٢٥,١٥) وبأوساط حسابية (٢,٥٥٠,٢,٣٠٠,٢,٤٥٠) وانحرافات معيارية (٠,٦٧٧,٠,٨٥٣,٠,٧٤٩) ، مما يعكس قدرة قادة المنظمة على رؤية الواقع ورفض الشكليات والأكثر بروز معالم الرؤية الواضحة لدى القيادات .

وفيما يخص الجهل بعوامل السوق كمؤشر من مؤشرات الفشل المنظمي والذي مثلته الفقرات (x_{22},x_{23},x_{24}) عبر النسب التي حملتها (١٢,٥,١٢,٥,١٧,٥) وبأوساط حسابية (٢,٤٥٠,٢,٤٧٥,٢,٤٠٠) انحرافات معيارية (٠,٧١٤,٠,٧١٥,٠,٧٧٧) وه<ا يجسد إمكانية المنظمة في متابعة حركة السوق واجراء عملية البحث التسويقي مقترناً ذلك بوجود توجه نحو الزبون .

ويظهر مؤشر (سيادة الممارسات غير المقبولة) بوصفه من مؤشرات الفشل المنظمي على مستوى المنظمة المبحوثة والذي ترجمته الفقرات (x_{25},x_{26},x_{27}) ليعكس درجة من اتفاق المبحوثين بشأنها عبر النسب (٢٧,٥,٢٢,٥,١٥) وبأوساط حسابية (٢,١٧٥,٢,١٥٠,٢,٥٥٠) وانحرافات معيارية (٠,٨٤٣,٠,٧٦٩,٠,٧٤٩) مما يدل على أن الوضع المالي للمنظمة أقرب إلى الجيد جداً، فضلاً عن قبول المنظمة للاستشارات ووجود توجه إيجابي في مجال صناعة القرارات .

وخلاصة القول إن مؤشرات الفشل المنظمي على مستوى المنظمة المبحوثة جاءت بحدود متدنية، مما يعكس وجود توجه إيجابي نحو النجاح المنظمي هذا ما أشرته إجابات المبحوثين بخصوص تلك المؤشرات عبر درجة القياس (لا اتفق) ولكل مؤشر .

الجدول (٢) وصف وتشخيص مؤشرات الفشل المنظمي على مستوى المنظمة المبحوثة

مؤشرات الفشل التنظيمي		درجات القياس						الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		لا اتفق		محايد		اتفق			
		ت	%	ت	%	ت	%		
القصور الذاتي	X16	١٨	٤٥	١٣	٣٢,٥	٩	٢٢,٥	٢,٥٢٥	٠,٨٤٦
	X17	٢٥	٦٢,٥	٨	٢٠	٧	١٧,٥	٢,٤٥٠	٠,٧٨٢
	X18	٢٤	٦٠	١١	٢٧,٥	٥	١٢,٥	٢,٤٧٥	٠,٧١٥
ضعف الرؤية	X19	٢٦	٦٥	١٠	٢٥	٤	١٠	٢,٥٥٠	٠,٦٧٧

	X20	٢٢	٥٥	٨	٢٠	١٠	٢٥	٢,٣٠٠	٠,٨٥٣
	X21	٢٤	٦٠	١٠	٢٥	٦	١٥	٢,٤٥٠	٠,٧٤٩
الجهل بعوامل السوق	X22	٢٣	٥٧,٥	١٢	٣٠	٥	١٢,٥	٢,٤٥٠	٠,٧١٤
	X23	٢٤	٦٠	١١	٢٧,٥	٥	١٢,٥	٢,٤٧٥	٠,٧١٥
	X24	٢٣	٥٧,٥	١٠	٢٥	٧	١٧,٥	٢,٤٠٠	٠,٧٧٧
سيادة ممارسات غير مقبولة	X25	١٨	٤٥	١١	٢٧,٥	١١	٢٧,٥	٢,١٧٥	٠,٨٤٣
	X26	١٥	٣٧,٥	١٦	٤٠	٩	٢٢,٥	٢,١٥٠	٠,٧٦٩
	X27	٢٨	٧٠	٦	١٥	٧	١٥	٢,٥٥٠	٠,٧٤٩

ثالثاً : التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة على مستوى المنظمة المبحوثة

أظهرت معطيات الجدول (٣) أن (الجذر الكامن) لعنصري العامل الاول (X_1,X_2) قد بلغت (٥,٣٩٥,٣,٦٨٤) اللذين يشيران إلى أن التردد الكثير في ميدان العمل يترتب عليه حالة من التوتر عند مناقشة خطط العمل .

أما (الجذر الكامن) لعناصر العامل الثاني (X_3,X_4,X_5) فقد انحصرت بـ (٢,٦٨٥,٢,٣١٩,٢,٢١٦١) والتي تشير إلى أن الشعور بالقلق لدى المبحوثين يدفع إلى التمسك بكل ما هو قديم ومتقادم وصولاً إلى وضع المعوقات لأي حالات تغيير في المنظمة .

وبالمقابل تحدد (الجذر الكامن) لعناصر العامل الثالث (X_6,X_7,X_8) بـ (١,٥٨١,١,٣٥٧,١,٣٢١) والتي تؤكد أن تجنيد القدرات لصالح ما هو قائم يدفع إلى الاصرار على الموروثات في مجال العمل والايمان بفكرة الابقاء على ما هو عليه .

وفيما يخص (الجذر الكامن) لعناصر العامل الرابع (X_9,X_{10},X_{11}) فقد تمثلت بـ (١,١٤٣٩,١,٠١٨,٠,٨٠٧) والتي تفسر لنا أن رفض التجديد في بيئة العمل جاء نتيجة للتنصل عن المسؤولية والاعتماد على الغير.

ويأتي العامل الخامس بعناصره (X_{12}،X_{13}،X_{14}) والتي حملت الجذر الكامن (٠,٦٧٠،٠,٥١٨،٠,٤١٦) ليؤشر لنا أن تسخير الجهود من أجل الركوب المجاني لأزمة الانشداد إلى الانفراد والرغبة في العزلة.

أما العامل السادس فقد غطى العناصر (X_{15}،X_{16}،X_{17}) والتي حددت الجذر الكامن بـ (٠,٣٥٠،٠,٣١٩،٠,٢٧٢) مما يترجم لنا أن العزلة عن الغير قد تدفع إلى تعذر كسب الموارد، وبالتالي ضعف رأس المال المستثمر، وذلك لغياب العلاقات التفاعلية في العمل .

ويطرح العامل السابع ذاته عبر العناصر (X_{18}،X_{19}،X_{20}) والتي حملت (الجذر الكامن) لها (٠,٢٤١،٠,٢١٣،٠,١١٨) ليعكس لنا أن تعذر الرؤية للواقع المنظمي يعني التركيز على الشكليات.

ويظهر العامل الثامن بعناصر (X_{21}،X_{22}،X_{23}) والتي تمثل الجذر الكامن لها (٠,١١١،٠,٠٩٣،٠,٠٦٢) ليؤشر لنا أن غياب معالم الرؤية الواضحة لدى قادة المنظمة يعكس صعوبة الاحاطة بحركة السوق، مما يعني أن عملية البحث التسوقي كادت أن تكون مهمة، ويتجلى العامل التاسع بعناصره (X_{24}،X_{25}،X_{26}) والتي تمثل الجذر الكامن لها بـ (٠,٠٦٥،٠,٠٥٦،٠,٠١٣) لتفسر لنا أن غياب حالات التوجه نحو الزبون قد يترتب عليها خفض الجانب المالي ورفض الاستشارة، وبالتالي يجعل المنظمة تعيش واقعًا يكتنفه الغموض . ويأتي العامل العاشر معبراً عنه بالعنصر (X_{27}) والذي حمل الجذر الكامن لها (٠,٠٠٩) وهي أقل قيمة قياساً بالجذر الكامن للعناصر الأخرى في مجال الفشل المنظمي، لتؤكد لنا أن احتمالية وجود حالة من الهيمنة على صنع القرار في المنظمة .

الجدول (٣) الجذر الكامن للعوامل الداخلية

العوامل	الجذر الكامن	النسبة المئوية للتباين	النسبة المئوية التجميعية
١	٥,٣٩٥	١٩,٩٨٠	١٩,٩٨٠
٢	٣,٦٤٨	١٣,٥١٠	٣٣,٤٩٠
٣	٢,٦٨٥	٩,٩٤٥	٤٣,٤٣٥
٤	٢,٣١٩	٨,٥٩٠	٥٢,٠٢٥
٥	٢,١٦١	٨,٠٠٥	٦٠,٠٣٠
٦	١,٥٨١	٥,٨٥٤	٦٥,٨٨٤
٧	١,٣٥٧	٥,٠٢٧	٧٠,٩١١
٨	١,٣٢١	٤,٨٩٣	٧٥,٤٠٨
٩	١,١٤٣	٤,٢٣٢	٨٠,٠٣٦
١٠	١,٠١٨	٣,٧٧٠	٨٣,٨٠٦

أما عن التباين الكلي فقد أشرت معطيات الجدول (٤) أن مجموع مربعات التحميل المستخلصة للعوامل العشرة تفوق مجموع مربعات التحميل المدورة، الأمر الذي يدفعنا إلى القول بأن العوامل الواردة في

الجدول تدلل على أنها الأكثر تعبيراً عن الظاهرة قيد الدراسة، فضلاً عن كونها صورة مفسرة للواقع المنظمي بحيث إن المتغيرات الفرعية المعبرة عن كل عامل أخذت اتجاهاً تصاعدياً في مجال مجموع مربعات التحميل المستخلصة، إذ نجد أن مجموع مربعات التحميل للعامل الاول تحددت بالقيمة (١٩,٩٨٠) في حين نجد أن مجموع مربعات التحميل المستخلصة للعامل العاشر بلغت (٨٣,٨٠٦) .

الجدول (٤) التباين الكلي

العوامل	مجموع مربعات التحميل المستخلصة		مجموع مربعات التحميل المدورة	
	Cumulative%	Total	%Of Variance	Cumulative%
١	١٩,٩٨٠	٥,٠٤٢	١٨,٦٧٢	18.672
٢	٣٣,٤٩٠	٢,٥٦٤	٩,٤٩٦	٢٨,١٦٨
٣	٤٣,٤٣٥	٢,٤٧٧	٩,١٧٣	٣٧,٣٤١
٤	٥٢,٠٢٥	٢,٣٩٢	٨,٨٥٨	٤٦,١٩٩
٥	٦٠,٠٣٠	٢,٢٠٨	٨,١٧٧	٥٤,٣٧٦
٦	٦٥,٨٨٥	١,٩٤١	٧,١٨٨	٦١,٥٦٥
٧	٧٠,٩١١	١,٧١٠	٦,٣٣٤	٦٧,٨٩٩
٨	٧٥,٨٠٤	١,٥٨٣	٥,٨٦٣	٧٣,٧٦٢
٩	٨٠,٠٣٦	١,٥٢٣	٥,٦٣٩	٧٩,٤٠١
١٠	٨٣,٨٠٦	١,١٨٩	٤,٤٠٥	٨٣,٨٠٦

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

أفرزت الدراسة الحالية جملة استنتاجات تحددت بـ :-

١. تدني نسب الاتفاق لدى المبحوثين بشأن أبعاد الإدارة الراكدة على مستوى المنظمة عينة الدراسة، وبما ترتب عليه إقرار نسب متوسطة إلى جيدة من اللا أتفاق بخصوص الفقرات المترجمة لهذه الأبعاد بحيث أسهمت في توافر فكرة الإدارة النشطة .
٢. انخفاض مؤشرات الفشل المنظمي في المنظمة المبحوثة عبر نسب اتفاق المبحوثين بشأن الفقرات المفسرة لكل مؤشر، مما انبثق عنه إقرار حاله من النجاح في المنظمة المبحوثة .
٣. وجود عشرة عوامل تمحورت حولها العناصر المعبرة عن الموضوع قيد الدراسة على الرغم من تفاوت (الجذر الكامن) لكل منها، أي إن أبعاد الإدارة الراكدة ومؤشرات الفشل المنظمي جاءت متضمنة لعدد من العناصر مثلما هي مؤشرة لحالة من التداخل بينها بحيث إن العنصر يقع ضمن بُعد أو مؤشر (ما) له امتداد في بعد أو مؤشر آخر .

٤. إن مجموعة مربعات التحميل المستخلصة للعوامل المفسرة للإدارة الراكدة والفشل المنظمي تفوق مجموعة مربعات التحمل المدورة لتلك العوامل مما يوفر نتيجة إيجابية في المنظمة المبحوثة، لأن المستخلص يفوق ما تم تحميله .

ثانياً : التوصيات

اعتماداً على الاستنتاجات التي تم التوصل إليها تقدمت الدراسة الحالية بجملة توصيات تتمثل بالآتي:

١. ضرورة العمل بفكرة الإدارة النشطة والجوالة في المنظمة المبحوثة إلى الحد الذي تنتفي فيه معالم الركود، وتتجلى حالات النشاط والحيوية والقدرة على المقاومة دون تذمر أو استياء .

٢. العمل على إقرار النجاح المنظمي في المنظمة المبحوثة عبر منحنيات الكفاءة والفاعلية وبما يعزز من حالات الارتقاء والتفوق قياساً بالمنظمات المنافسة .

٣. ضرورة التفكير ملياً في تأمين أبعاد الإدارة النشطة وجعلها مدخلاً لإقرار مستويات النجاح المنظمي بحيث تكون الإدارة النشطة هي المساهم الفعال في تثبيت مرتكزات التفوق .

٤. العمل على توظيف كافة القدرات المنظمية لجعل المستخلصات من الأبعاد والمؤشرات ذات سمة مميزة في المنظمة المبحوثة، أي إن أبعاد الإدارة الراكدة ومؤشرات الفشل المنظمي تختفي، ويحل محلها كل ما يؤكد الحيوية والنشاط والمثابرة.

References

Greenberg, Gerald and Barron, Robert, 2004, Behavior Management in Organizations, Dar Al-Marikh, Saudi Arabia.

Al-Dhahabi, Jassim Muhammad, 2001, Administrative Development, Introductions to Operational Theories and Strategies, Ministry of Higher Education, Baghdad.

Rajeh, Ahmed Ezzat, without publication year, the basics of psychology, Dar Al-Qalam, Beirut.

El-Deeb and Medhat Mohamed, 1990, Organizational Retreat, Theoretical Perception and Analytical Axes, the Arab Journal of Management, Volume Fourteen, Issue One, Cairo.

Al-Sanhoury, Mohamed Mostafa, 2013, The Theory and Application Strategic Management, Dar Al-Fikr University, Alexandria.

Al-Amyan, Mahmoud Suleiman, 2004, Organizational Behavior in Business Organizations, 2nd Edition, Wael Publishing House, Jordan.

Farouk, Yasser Hussein, 2006, Away from the stagnant administration, the Arabic Electronic Library.

Al-Qahtani, Abdul-Wahhab bin Saeed, 2002, Human Resources Development Working Paper in Saudi Arabia, A View towards Global Competition for Our National Companies, Fourth Forum for Human Resources Development, Saudi Arabia.

Al-Lozy, Suleiman Ahmed and Murar, Faisal Fakhri, 1990, Future Organizations and Management Challenges, The Arab Journal of Management, Volume Fourteen, Issue One, Cairo.

Al-Murshidi, Riyad Hussein Abbas, 2019, Managing the diversity of human resources in achieving high performance for organizations through the mediating role of talent management, an unpublished doctoral thesis submitted to the College of Administration and Economics, University of Karbala

Najm, Abboud Najm, 2003, Innovation Management, Concepts, Characteristics and Modern Experiences, Wael House, Jordan.

Al-Anazi, Saad Ali, 2015, Organization Theory and Organizational Behavior, Memory Library, Baghdad

Noe.R., et al., 2008 , Human Resource Management : Gaining A Competitive Advantage 6th Edition , McGraw-Hill Irwin , New York .

Swart El:zabeth Maraizia joan, 2018, challenge to the implementation of the Recruitment process in the ministry of fisheries and Marine Resources , Namibia , Faculty of Economic and Management science at Stellenbosch university .

Berthon Pierre, et al, 1999, to serve or create, California Management Rievw,Vol.42, N01.