



اسم المقال: الإدارة الراذدة مدخل لحالات الفشل المنظمي دراسة لآراء عينة من العاملين في مديرية طرق وحسور نينوى

اسم الكاتب: أ.د. سلطان احمد خليف التوفل، أ.م.د. مجید حمید مجید العلي

رابط ثابت: <https://political-encyclopedia.org/library/3710>

تاريخ الاسترداد: 2025/05/14 02:36 +03

الموسوعة السياسية 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 السياسية – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على

[info@political-encyclopedia.org](mailto:info@political-encyclopedia.org)

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسية – 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 الراذدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسية مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكرية ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي يتضمن المقال تحتها.





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](http://tanmivat.mosuliournals.com)

## 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 <sup>1</sup>, Majeed Hameed Majeed AL ali <sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Management technical college / Northern Technical University

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

, [dr.sultanahmed62@ntu.edu.iq](mailto: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 (40) 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



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

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 المقالة في أي وسیط

نقل، بشرط اقتباس العمل الأصلي بشكل صحيح.

الاقتباس: التوفل، سلطان احمد خليف، العلي

، مجيد حميد مجيد (٢٠٢١). الإداره

الراکدة مدّخل لحالات الفشل المنظمي

دراسة لآراء عينة من العاملين في مديرية

طرق وجسور نينوى "تنمية

الرافدين، ٤٠، (١٣٠)، ٣٢٩-٣١١،

<https://doi.org/10.33899/tanra.2021.168704>

### المستخلص

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

تحدد طبيعة أبعاد الإدارة الراکدة وممؤشرات الفشل المنظمي على مستوى المنظمة المبحوثة بمعنى 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 العائلي ) .

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

### الكلمات الرئيسية

الإدارة الراکدة ، الفشل المنظمي ، الطرق والجسور

P-ISSN: 1609-591X

e-ISSN: 2664-276X

[tanmiyat.mosuljournals.com](http://tanmiyat.mosuljournals.com)

## المقدمة

تمثل الإدارة الراکدة حالة ساکنة في المجال التنظيمي و حتى البيئي ، مما جعل منها مدخلاً لإثارة الإشكاليات ، وبالتالي سبباً في حدوث حالات الفشل في المنظمات ، لأنها تجسد السمات الذي يشير إلى غياب عملية التغيير وبما يجيء أوجه التكاسل والخمول وفقدان الحركية إلى الحد الذي يجعلها موطنًا للجمود والاعتراف العلني بعدم القدرة على مسيرة نسبات الواقع ، حتى إن خلجانها التي تخرج عن هيكل المنظمة وأنفاسها كادت أن تكون مضطربة ، فالشهيق والزفير فيها غير متراقبين ، ومدخلاتها تقع في عدد المستورفات التي قد تكون رهينة للشروط والمفاضلات فضلاً عن عدم توافر أية ضمانات بشأنها إلى حد أنها لا تمتلك احتياطاً ولا تفكراً مليأً ، فهي فقدت مقومات الحيوية ودبّت إليها اعراض الجمود ، وهذه مؤشرات لاحتمالية الانحدار ومجادرة الواقع ، وبما يسمى في الآراء إلى سلامة المنظمة والأكثر الحق الضرر بها ، عليه وجد الباحثان من موضوع (الإدارة الراکدة مدخل لحالات الفشل المنظمي) سبباً للدراسة والتحري في إطار المحاور الآتية :

المحور الأول : منهجهية الدراسة

المحور الثاني : الإطار النظري في ظل الاجتهاد والتطويع

المحور الثالث : الإطار الميداني

المحور الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

المحور الأول : منهجهية البحث

١. مشكلة الدراسة :

تصارع المنظمات واقعها من خلال كفاءة وفاعلية الموارد البشرية لديها ،كونها الركيزة الأساس لها في كافة المجالات ، من هنا أصبحت عملية الاهتمام بهذه الموارد قائمة وضرورة فعلية إلى حد تأمين قدرتها على مسيرة التغيرات البيئية المحدقة بها إقرارا بالحركية واعترافا بالتطورات ، عبر رفض حالات الاستسلام والاذعان لكل ما تملنه 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 مقتربا بالإصرار على كل ما هو سائد) .

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



## ٢. أهمية الدراسة

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

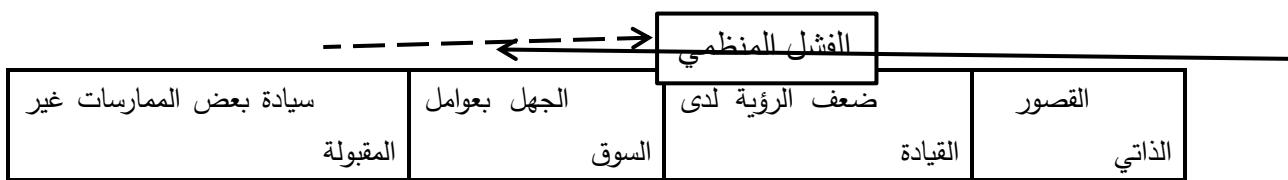
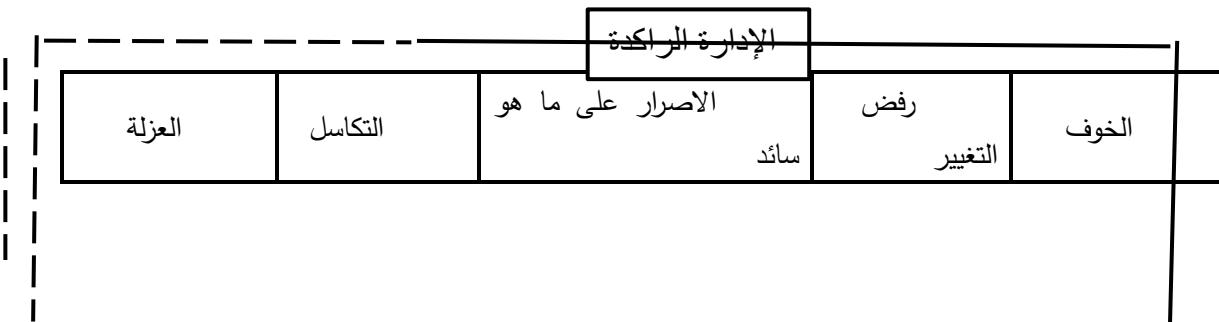
## ٣. أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق جملة أهداف منها :

- تقديم إطار نظري ذي سمة تحليلية لمتغيري الموضوع قيد الدراسة (الإدارة الراكدة والفشل التنظيمي) .
- السعى لتحديد الواقع الفعلي للمتغيرين قيد الدراسة في المنظمة المبحوثة عبر إجابات المبحوثين عن الفقرات المعبرة عنهم .
- بيان مستوى تراكم المتغيرات الفرعية حول العوامل المحسدة للظاهرة قيد الدراسة .

## ٤. مخطط الدراسة :

اعتمدت الدراسة الحالية مخططاً افتراضياً يمكن تأثيره بالآتي



شكل (١) انماط الدراسة

## ٥. فرضية الدراسة :

انطلقت الدراسة من فرضية أساس تمثلت بالآتي :

تتعدد طبيعة أبعاد الادارة الراکدة ومؤشرات الفشل المنظمي على مستوى المنظمة المبحوثة بمعنى تراكم المؤشرات الدالة عليهما حول عدد من العوامل دون غيرها.

## ٦. أساليب جمع البيانات :

اعتمدت الدراسة الحالية الاستبانة أداةً فعلية في دراسة المتغيرين (الادارة الراکدة والفشل المنظمي) وقد تمت تغطية كل متغير عبر مجموعة من الفقرات، أي أن فقرات الدراسة توزعت على جزأين، الأول ركز على أبعاد الادارة الراکدة والتي تمثلت بـ (الخوف ، رفض التغيير ، الإصرار على كل ما هو سائد ، التكاسل ، العزلة). (نجم ، ٢٠٠٣، ٤٨) (العميان ، ٢٠٠٤، ٣٥) (جرينج و بارون ، ٢٠٠٤، ٣١٠) (الذهبي ٢٩٥، ٢٠٠١، ٢٩٥) علمًا 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 الإصرار على الحفاظ على كل ما هو سائد فحدّنته الفقرات ( $x_7, x_8, x_9$ ) وقد مثل بعد التكاسل الفقرات ( $x_{10}, x_{11}, x_{12}$ ) وبالمقابل فإن بعد العزلة قد جسّدته الفقرات ( $x_{13}, x_{14}$ ) 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 مثله الفقرات ( $x_{16}, x_{17}, x_{18}$ ) بينما تحدد ضعف الرؤية الاستراتيجية لدى القيادة بالفقرات ( $x_{19}, x_{20}, x_{21}$ ) أما الجهل بعوامل السوق فقد جسّدته الفقرات ( $x_{22}, x_{23}$ ) وقد على حين نجد أن بعد سيادة بعض الممارسات غير المقبولة تمثل بالفقرات ( $x_{24}, x_{25}, x_{26}, x_{27}$ ) وقد خضعت الاستبانة لاختباري الصدق والثبات، فيما يخص اختبار الصدق تم عرضها على مجموعة من الخبراء \* وأجريت التعديلات في ضوء ملاحظاتهم ، أما بالنسبة لاختبار الثبات فقد عمد الباحثان إلى توزيع الاستمرارات على نصف العينة اي (٢٠) فرداً، وتم الحصول على الإجابات وبعد مرور أكثر من أربعة أسابيع أعيدت 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 علمًا أن مبررات الاختيار تحدّدت 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. سلطان فتحي عبد الرحمن

أ.م.د.احمد سليمان محمد

**٨. حدود الدراسة :**

**غطت حدود الدراسة الحالية**

أ. الحدود العلمية : تحددت هذه الحدود بالموضوع قيد الدراسة الحالية (الإدارة الراشدة 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 لسعى الباحثين إلى أن يكون هذا الموضوع تحت دالة الدراسة والبحث، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، لأنه الأسلوب الأنسب لاكتشاف مكانن الواقع الميداني ومعرفة نسباته كما أنه يعكس مدى الإسهام الذي يمكن تقديمها من قبل الباحثين في هذا المجال.

**١٠. الأساليب الاحصائية :**

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

**المحور الثاني: الإطار النظري**

**أولاً : مفهوم الإدارة الراشدة**

لازال مفهوم الإدارة الراشدة تعترضه 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 تكون من بين المساهمين في تجذيره عبر التطوير والافادة من طروحات الكتاب والممنظرين في مجال الإدارة والاختصاصات العلمية الأخرى، مما يفسر لنا أن الركود قد يقع ضمن عدة مجالات فهي 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 الإداري فتمثل الإدارة الراشدة صفة للإدارات التي تقف حائرة أمام حركة التغيير الجذري التي يمر بها العالم سواء تعلق الامر بتدخل الثقافات أو ما تأثر في ثورة الاتصالات وصولاً إلى التغيرات في سوق العمل مما يعني أن الإدارة يتم وصفها بهذه الصفة عندما تكون هيكلها التنظيمية غير قادرة على مجاراة التغيرات، أي أنها متأخرة بحيث تعيب حالات الاستثمار وتعدم 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 الراشدة هي المنظمة التي تعاني من النقص في الموارد الالزامية لبلوغ احتياجاتها الملحة لتحقيق الاهداف .



## النوفل والعلى

وتتعدد الأبعاد المعبرة عن سيادة الإدارة الراكدة، الأمر الذي دفع الباحثين إلى تحديدها في ظل الاستفادة من طروحات الباحثين المشار لهم 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، فضلاً 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 الإدارات تحت دائرة الخيارات والسعى للتفكير في المعالجات عبر الانتقاء الأفضل 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 قدّيماً ومتقداماً وعلى النحو الذي يسرّع القدرات والجهد للدفاع عنه ووضع دفاعات له مثلاً 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 المعلم والانتماءات الخارجية . (العميان ، 2004 ، 35)

### ٢. الحفاظ على ما هو سائد :

يؤشر هذا البعد حالات التثبت بما هو في قائم وفي متناول الأيدي بحيث تخفي معالم التفكير بما هو جيد ومستقبلـي أي إن التركيز هنا سيكون على أن ما لدى الآن أفضل من الشيء الذي أبحث عنه بحيث تتجلـى فكرة الاحتفاظ بالموجودـ أفضل من البحث عن المغمورـ إلى درجة التأكـيد علىبقاء الوضع على ما هو عليه والاصرار على الموروثات القديمة بقصد المحافظة على العلاقات، واحفاء معلم الرقابة وبروز الاستقرارـ إلى درجة الاطمئنان النفسيـ من خلال التمسـك بالسلوكيـات السابقةـ والمـجرـبةـ (الذهبي ، 2001 ، 259)

### ٣. التكاسل :

يجسد هذا البعد فكرة الركوب المجاني على حساب الآخرين بحيث يتم التوصل من المسؤولية ومحاولة تحويلها إلى اكتاف الغير (جرينج و بارون ، 2004 ، 310) اي إن أطراف أخرى تتحمل الأوزار والتبعـاتـ ومـخـاطـرـ العملـ وـتبـعـاتهـ تـتـحـمـلـهـاـ فـتـةـ مـحدـدةـ دونـ غـيرـهـاـ،ـ وـهـذـاـ يـأتـيـ دـعـماـ لـفـكـرـةـ (باريتـوـ)ـ بـأنـ (٦٨٠ـ%)ـ منـ

الإنجازات والأعمال في المنظمة يتحملها (٢٠٪) من العاملين، مما يفسر لنا أن نسبة عالية (٦٨٠٪) من 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 وتتبادر فكرة (أرى ذاتي في عزلتي عن الآخرين) وفي ذلك مؤشر لغياب الجهد الجماعي 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 الجماعي المشترك لكون العزلة تعني عدم التواصل مع الناس، الأمر الذي يتربّط عليه فقدان العلاقات الإيجابية والتعرض لأمراض نفسية، وبالمقابل أكد كل من (اللوزي و مرار ، ١٩٩٠ ، ٧) على أن ضخامة التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة جعلت الكثرين من العاملين باستحالة حدوث تغييرات مرغوبية، مما نجم عنه الشعور بفقدان القوة حتى تحول البعض إلى العيش في عزلة كردة فعل ناجمة عن عدم القدرة على المواجهة وبالمقابل يرى (Berthon , Pierre et al., 1999, 37). أن هناك ابتكارات العزلة التي تجسد التطور دون علاقة مع السوق أو الزبائن، وهي محدودة الجهدود في التطورات اللاحقة، وتكون داخلية التوجه واستراتيجياتها تقوم على المحافظة على ابتكارها .

#### **ثانياً : الفشل التنظيمي :**

يعكس الفشل التنظيمي حالة غياب القدرة على تحقيق الأهداف والحضور للاختلافات وعدم مسيرة 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 تتفى حالات النجاح، وتكرس عامل التراجع في دورة حياة المنظمة إلى درجة أن المنظمة تقعد إمكانية الإلقاء 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 تحدّدت في الدراسة الحالية بالأتي :

١. **القصور الذاتي :** ينعكس نقص القدرات على كسب الموارد وبما يؤشر ضعف الإمكانيات وفقدان الجانب الاستثماري في المنظمة إلى حد أنها تقعد ميزتها التناصية 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 مثلاً يتمحور حول دائرة الذات في عالم الماديات . (راجح ، بدون سنة نشر ، ٣٠٤)

٢. **ضعف الرؤية الاستراتيجية :** تتجلى حالات ضعف الرؤية في غياب القدرة على تشخيص حركة الواقع وبنضاته 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 الایماءات والايحاءات الشاذة عن متطلبات العمل والتزعة 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 .(السنوري ٢٠١٣ ، ٥٦) .

**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 بالزيون ، 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 للزيان ومعرفة ما يريدون والحرص على التواصل وبناء العلاقات والاستجابة للرغبات في إطار بيئة عمل آمنة .(المرشدي، ٢٠١٩، ١٢٠)

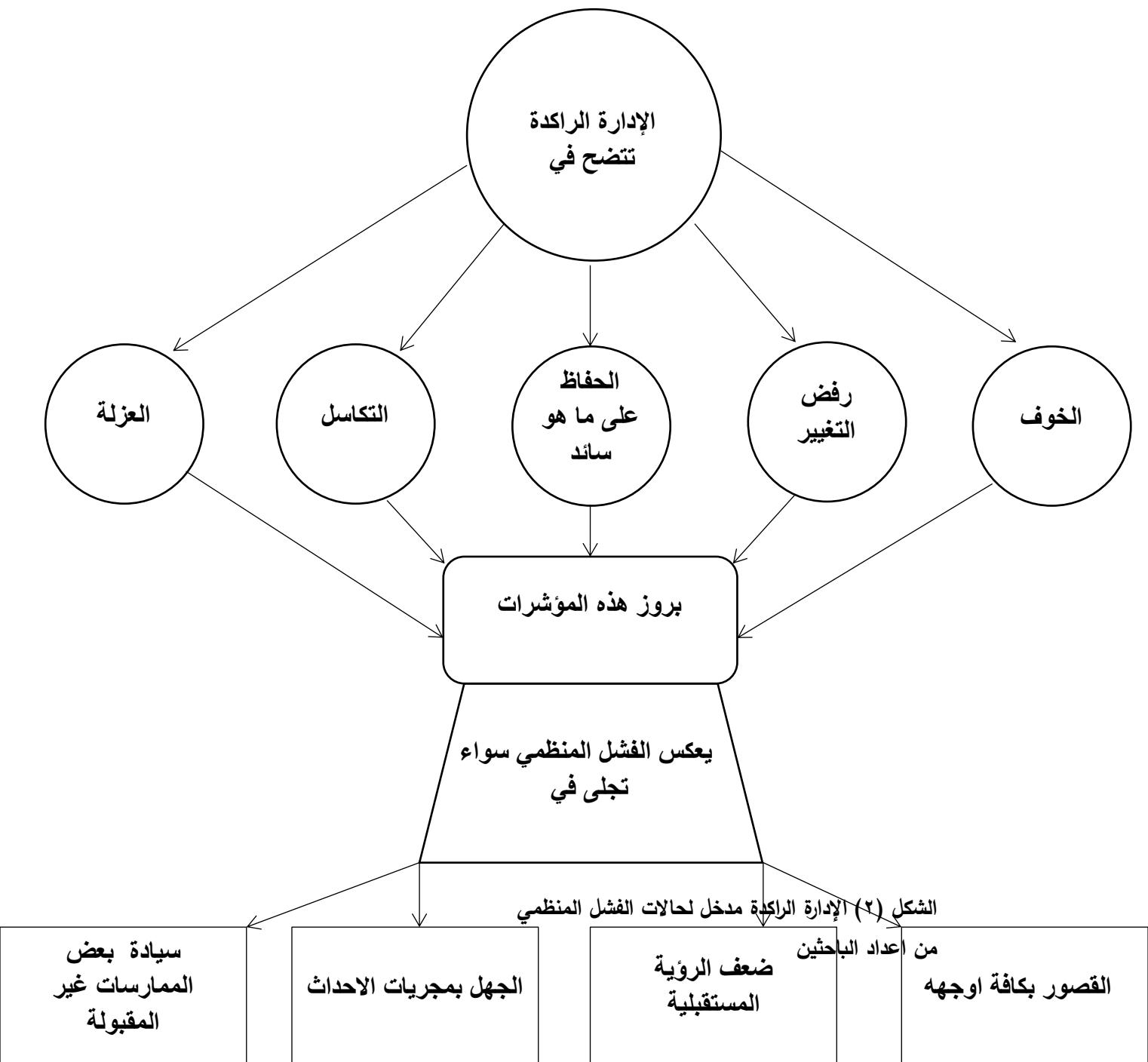
**٤. سيادة بعض الممارسات غير المقبولة في العمل :** إن سيادة بعض الممارسات غير المقبولة في العمل يعني تفشي بعض مظاهر الفساد وعلى نحو ينعكس على الجانب المالي لدى المنظمة، فضلاً عن إهمال الدور الفعلي للاستشارة، بحيث تكون الدورة لصالح فئات محددة إلى حد هيمنة بعض الأفراد على عملية صنع القرار، مما يعني أن المنظمة تتحرك على مدار الرغبات الذاتية لذوي المصالح الشخصية من صناع القرار، عدّل تتعثر المنظمة وت فقد قدراتها على تحقيق الأهداف ، عليه ظهرت الحاجة إلى إبراز أهمية 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 : الادارة الراكدة مدخل لحالات الفشل المنظمي (رؤية تحليلية للباحثين)**

إن سيادة عامل الخوف في ربوع المنظمات يعني شعور العاملين بحالة من الاهتزاز والتذبذب إلإ مجريات الأمور ، مما يتربّب عليه اللجوء إلى التمسك بكل ما هو قائم وإن كان قدّيماً باليأ إلى حد التشبت به والدفاع عنه في إطار التردّيد (ما لدى 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 تراوّدتهم تطلعات مثلما تحركهم متغيرات، فيما يجعلهم يتحرّكون ضمن مدارات بعضها ضمن محور الأساسيات وآخر يقع بين طيات الفرعية علماً أن التوجّه الأساس يقتضي بضرورة مراعاة الأساسيات، لأنها الوسيلة الفعلية إلى الجدية بقصد التزعة المستقبلية في العمل بعيداً عن الجهل وحالات القصور ، إذ إن بروز مثل هذه العلل يعني التتبّؤ بظهور فورات



سلوكية غير متوقعة وممارسات غير مقبولة، من هنا نقول إن من تحركه عاصفة الجهل ونقوده التوترات العشوائية يتغدر عليه اكتشاف مكان الواقع في منظمته إلى حد أنه يتخبط ويعدم إلى التماس سبيل التبريرات غير المقبولة فحركته تكون بحدود جهله كما أن مقاصده تمثل ترجمة فعلية لفقدان بصره وبصيرته فهو ضائع بين اسراب العاملين ، صحيح إن له عيون ولكنه لا يبصر بها، الأمر الذي يدل على أهمية تعزيز الرؤية واجراء تحسيصات فعلية معتمدة إلى حد التمييز بين المحسوس والملموس في ميدان العمل ، إذ إن الطعام الذي تقطنه 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 دالة على وجہ الرکود بحيث تتبلور فكرة مفادها أن الرکود يقود إلى الفشل مثلما أن الفشل يمثل تأكيد واعتراف بالرکود . ويمكن تأطير ما تقدم في الشكل الآتي :



### المحور الثالث : الإطار الميداني

#### أولاً : وصف وتشخيص أبعاد الادارة الراكدة على مستوى المنظمة المبحوثة

أشرت معطيات الجدول (١) الخاصة بأبعاد الادارة الراكدة أن بعد الخوف الذي فسرته الفقرات (x<sub>1</sub>,x<sub>2</sub>,x<sub>3</sub>) 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 اتفاق بخصوص التردد عند أداء العمل والتوتر عند مناقشة الخطط مقترباً 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<sub>4</sub> , x<sub>5</sub> , x<sub>6</sub>) 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 اتفاق (٦٢,٥,٦٠,٠,٦٥,٠) مما يعني ضعف الاتفاق لدى المبحوثين بخصوص التمسك بالقديم والتقادم في إطار تجنيد القدرات لصالح ما هو قائم الان فعلاً، ووضع معوقات بشأن عملية التغيير ويکاد ذلك يمثل مؤشراً إيجابياً باتجاه قبول التغيير. وفيما يخص بعد (الحفاظ على ما هو سائد) كبعد من أبعاد الادارة الراكدة فقد غطته الفقرات (x<sub>7</sub> , x<sub>8</sub> , x<sub>9</sub>) والتي حملت نسبة اتفاق تحددت ب (٢٠,١٧,٥,١٢,٥) وبأوساط حسابية (٢,٤٠٠,٩ , ٢,٤٥٠) وانحرافات معيارية (٤,٨١٤,٠,٧٨٢,٠,٧٠٤) وهذا يعني تجنب الاصرار على التمسك بالموروثات القديمة ورفض فكرة بقاء الوضع المنظمي على ما هو عليه أي قبول التجديد .

ويأتي بعد (التکاسل) عبر فقراته (x<sub>10</sub>, x<sub>11</sub>, x<sub>12</sub>) التي حملت نسبة من الاتفاق تحددت ب (١٧,٥,١٢,٥,٢٠) مما يؤکد ضعف الاعتماد على الآخرين أو التصل من المسؤولية في إطار فكرة الرکوب 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<sub>13</sub> , x<sub>14</sub> , x<sub>15</sub>) فقد تمثلت نسبة الاتفاق التي حملتها هذه الفقرات ب (٢٠,٢٠,١٧,٥) وبأوساط حسابية (٢,٥٠٠,٢,٤٧٥,٢,٣٢٥) مما يعني تدني مستوى اتفاق المبحوثين بخصوص العزلة عن الآخرين والإنفراد، ورؤیة الفرد لذاته عبر انعزاله بل إن الامر يتطلب المشاركة الجماعية والعيش ضمن إطار الجماعة إلى حد الإيمان بالجهد الجماعي.

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



**الجدول (١) وصف وتشخيص أبعاد الادارة الراکدة على مستوى المنظمة المبحوثة**

الانحراف المعياري	الوسط الح المعياري	٢,٥	درجات القياس						[
			اتفاق بشدة	اتفاق	محايد	لا اتفاق	لانافق بشدة		
٨٤٦.	٥٢٥.	٢,٥		٥.			٥,٦	.	١
٨١٦.	٥٠٠.	.		.			٠,٠	٨	٢
٨١٠.	٤٠٠.	.		.			٠,٠	٤	٣
٨١٢.	٤٢٥.	.		٧,٥			٢,٥	٥	٤
٨١٠.	٤٠٠.	.		.			٠,٠	٤	٥
٨١٤.	٤٥٠.	.		٥			٥,٠	٦	٦
٨١٤.	٤٥٠.	.		٥			٥,٠	٦	٧
٧٨٢.	٤٠٠.	٧,٥		.			٢,٥	٥	٨
٧٠٤.	٤٥٠.	٢,٥		٢,٥	٣		٥,٠	٢	٩
٧٥٧.	٣٠٠.	٧,٥		٥	٤		٧,٥	٩	١٠
٧٠٤.	٦٢٥.	٢,٥		٢,٥			٥,٠	.	١١
٨١٦.	٥٢٥.	.		٥.			٢,٥	٩	١٢
٨١٦.	٥٠٠.	.		٠,٠			٠,٠	٨	١٣
٨١٦.	٤٧٥.	.		٢,٥			٧,٥	٧	١٤
٧٦٤.	٣٢٥.	٧,٥		٢,٥	٣		٠	٠	١٥

**ثانياً : وصف وتشخيص مؤشرات الفشل المنظمي على مستوى المنظمة المبحوثة**

أظهرت معطيات الجدول (٢) أن القصور الذاتي كمؤشر من مؤشرات الفشل المنظمي مثله الفقرات (X16,X17,X18) 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 مقترباً ذلك بتحقيق الميزة التنافسية التي تمكن المنظمة من جذب الزبائن وما يدعم ذلك نسبة لا اتفاق (٤٥,٠,٦٢,٥,٦٠,٠) بشأن تلك الفقرات .

أما عن ضعف الرؤية لدى القيادات والتي جسده الفقارات ( $x_{19, X_{20, X_{21}}}$ ) والتي حملت نسبة اتفاق تحددت (١٥,٢٥,٠) وبأوساط حسابية (٤٥٠,٣٠٠,٢,٤٥٠) وانحرافات معيارية (٦٧٧٠,٨٥٣٠,٧٤٩) ، مما يعكس قدرة قادة المنظمة على رؤية الواقع ورفض الشكليات والأكثر بروز عالم الرؤية الواضحة لدى القيادات .

وفيما يخص الجهل بعوامل السوق كمؤشر من مؤشرات الفشل المنظمي والذي مثلته الفقرات (X<sub>22</sub>,X<sub>23</sub>,X<sub>24</sub>) عبر النسب التي حملتها (١٢,٥,١٢,٥,١٧,٥) وبأوساط حسابية (٤٠٠,٢,٤٧٥,٢,٤٥٠,٢,٤٥٠) انحرافات معيارية (٧٧٧,٧١٤,٠,٧١٥,٠,٧١٥,٠) وهـا يجسد إمكانية المنظمة في متابعة حركة السوق واجراء عملية البحث التسويقي مقترباً بذلك بوجود توجه نحو الزيون .

ويظهر مؤشر (سيادة الممارسات غير المقبولة) بوصفه من مؤشرات الفشل المنظمي على مستوى المنظمة المبحوثة والذي ترجمته الفقرات (X25,X26,X27) 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 لاستشارات وجود توجيه 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**

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

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

### ثالثاً : التحليل العالمي لمتغيرات الدراسة على مستوى المنظمة المبحوثة

أظهرت معطيات الجدول (٣) أن (الجزر الكامن) لعنصري العامل الاول ( $x_1, x_2$ ) قد بلغت (٥,٣٩٥,٣,٦٨٤) اللذين يشيران إلى أن التردد الكبير في ميدان العمل يتربّع عليه حالة من التوتر عند مناقشة خطط العمل .

أما (الجزر 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 (الجزر 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 والإيمان بفكرة البقاء على ما هو عليه .

وفيما يخص (الجزر 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 للتصل عن المسؤولية والاعتماد على الغير.

## النوفل والعلی

ويأتي العامل الخامس بعناصره (X<sub>12</sub>,X<sub>13</sub>,X<sub>14</sub>) والتي حملت الجذر الكامن (٤١٦,٥١٨,٠٠,٦٧٠,٠) ليؤشر لنا أن تسخير الجهود من أجل الركوب المجاني لأزمة الانسداد إلى الانفراط والرغبة في العزلة.

أما العامل السادس فقد غطى العناصر (X<sub>15</sub>,X<sub>16</sub>,X<sub>17</sub>) والتي حددت الجذر الكامن بـ (٣١٩,٠٠,٣٥٠,٠,٢٧٢) 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<sub>18</sub>,X<sub>19</sub>,X<sub>20</sub>) والتي حملت (الجذر الكامن) لها (١١٨,٠٠,٢٤١,٠,٢١٣,٠) ليعكس لنا أن تعذر الرؤية لواقع المنظمي يعني التركيز على الشكليات.

ويظهر العامل الثامن بعناصر (X<sub>21</sub>,X<sub>22</sub>,X<sub>23</sub>) والتي تمثل الجذر الكامن لها (٠٦٢,٠٠,٠٩٣,٠,١١١,٠) ليؤشر لنا أن غياب معلم الرؤية الواضحة لدى قادة المنظمة يعكس صعوبة الاحاطة بحركة السوق، مما يعني أن عملية البحث التسويقي كانت أن تكون مهمة، ويتجلى العامل التاسع بعناصره (X<sub>24</sub>,X<sub>25</sub>,X<sub>26</sub>) والتي تمثل الجذر الكامن لها بـ (٠٠٦٥,٠٠,٥٦,٠,٠١٣) لتفسر لنا أن غياب حالات التوجّه نحو الزبون قد يتربّط عليها خفض الجانب المالي ورفض الاستشارة، وبالتالي يجعل المنظمة تعيش واقعاً يكتنفه الغموض . ويأتي العامل العاشر معبراً عنه بالعنصر (X<sub>27</sub>) والذي حمل الجذر الكامن لها (٠٠٠٩) وهي أقل قيمة قياساً بالجذر الكامن للعناصر الأخرى في مجال الفشل المنظمي، لتأكد لنا أن احتمالية وجود حالة من الهيمنة على صنع القرار في المنظمة .

**الجدول (٣) الجذر الكامن للعوامل الداخلية**

العامل	الجذر الكامن	النسبة المئوية للتباین	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 التباین 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 تدل على أنها الأكثر تعبيراً عن الظاهرة قيد الدراسة، فضلاً عن كونها صورة مفسرة للواقع المنظمي بحيث إن المتغيرات الفرعية المعبرة عن كل عامل أخذت اتجاهها 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) التباین الکلی

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 الراکدة على مستوى المنظمة عينة الدراسة، وبما ترتب عليه إقرار نسب متوسطة إلى جيدة من اللا اتفاق بخصوص الفقرات المترجمة لهذه الأبعاد بحيث أسممت 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 حالة 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 الإداره الراکدة ومؤشرات الفشل المنظمي جاءت متضمنة لعدد من العناصر مثلاً 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 والجودة في المنظمة المبحوثة إلى الحد الذي تنتهي فيه معالم الركود، وتجلى 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 الارتفاع والتقوّق 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 مرتزقات التقوّق .
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 Rieww,Vol.42, N01.