



## دور الهيئة التنظيمية للحد من القصور التنظيمي - دراسة تحليلية لعينة من آراء

### الإدارة العليا والوسطى في المديرية العامة لتربية محافظة النجف الأشرف

الباحث

مصطفى حسن كريم

كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة

الأستاذ الدكتور

عباس مزعل مشرف

كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة

### المستخلص

**الغرض:** الغرض من هذا البحث السعي إلى التعرف على دور الهيئة التنظيمية في الحد من القصور التنظيمي، واقتراح آليات جديدة تهدف إلى التغلب على مسارات عدم تماسك المديرية المبحوثة بالاستراتيجيات السابقة لتجنب حدوث القصور التنظيمي.

**تصميم الدراسة:** تضمن البحث التحليل النوعي للبيانات ذات الصلة بالمديرية المبحوثة في محافظة النجف الأشرف قيد الدراسة وشملت عينة الدراسة عينة من المدراء ومعاونيهم ورؤساء الأقسام والشعب والوحدات في هذه المديرية والبالغ عددهم (199) فرد، وقد سعت الدراسة لإختبار عدد من الفرضيات المتعلقة بعلاقات التأثير بين متغيرات الدراسة. وتمت معالجة البيانات من خلال الأساليب الإحصائية باستخدام البرنامج (SPSS).

**النتائج:** أظهرت نتائج تحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال أداة الاستبيان المعدة لهذا الغرض، بالإضافة إلى الإستنتاجات النظرية منها قدرة مديرية تربية النجف الأشرف على بناء الهيئة التنظيمية وتجاوز حصول القصور التنظيمي.

**المساهمة / القيمة:** تساهم هذه الدراسة كمحاولة للمساهمة في الكشف عن بناء الهيئة التنظيمية كوسيلة حديثة للمديرية المبحوثة لتجنب حدوث القصور التنظيمي.

### المبحث الأول - المنهجية العلمية

#### أولاً - مشكلة الدراسة:

تعاني معظم القطاعات ومنها قطاع التربية والتعليم من مشكلات وتحديات التي تواجههم والنتيجة من القصور التنظيمي. وخاصةً ونحن نعيش في عصر العولمة والازدهار الاقتصادي أصبحت الحدود شبه ملغاة فالجميع يبحث عما يحقق الأداء العالي لمنظمتهم، لهذا فأن المنظمات التي تفتقر إلى الأدوات والإستراتيجيات اللازمة لبناء الهيئة التنظيمية قد تواجه مشاكل في قدرتها على التنافس والتوسع والابتكار.



- وأمام الحقيقة آنفة الذكر، فإنه من الضروري جداً التصدي لظاهرة القصور التنظيمي من خلال الإفادة من الهيئة التنظيمية، من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:-
- (1) ما مدى إدراك مسؤولي المديرية العامة لتربية محافظة النجف الأشرف المبحوثة لأهمية بناء الهيئة التنظيمية لها؟.
  - (2) ما مدى إدراك مسؤولي المديرية العامة لتربية محافظة النجف الأشرف المبحوثة لمفهوم القصور التنظيمي وأهم مؤشرات؟.
  - (3) ما مستوى موائمة الهيئة التنظيمية مع مؤشرات القصور التنظيمي؟.
  - (4) هل توجد محاولات في المديرية العامة لتربية محافظة النجف الأشرف المبحوثة لاحتضان الهيئة التنظيمية؟ وما أشكالها؟.

### **ثانياً- أهمية الدراسة:**

إن المنظمة المعاصرة مهما تقدمت في التعامل مع التقنيات الحديثة، فإن يكون ذلك عاملاً حاسماً لنجاح هذه المنظمة، ما لم تمتلك عاملين متمكنين ذوي مواهب عالية، بحيث تكون لديهم رؤية مستقبلية في التعامل مع بيئة سريعة التغيير. ومن هنا تكتسب الدراسة أهميتها متمثلة بما يأتي:

- (1) حداثة الدراسة التي تناولت متغيرات البحث (الهيئة التنظيمية، القصور التنظيمي)، لكونهما من الموضوعات الحديثة التي ظهرت حديثاً في السنوات الماضية، ولم يحظ بالاهتمام من الدارسين والباحثين. وبالتالي فإنها تعدُّ محاولة لإثارة اهتمامهم بموضوع مدى تأثير الهيئة التنظيمية للإدارة على تحديد القصور التنظيمي في المديرية المبحوثة. وهو ما يدعو إلى ضرورة الخوض التجريبي لدراسة العلاقة بينها.
- (2) ستجمع الدراسة موضوعات مختلفة (سلوك تنظيمي، ونظرية المنظمة) وتفاعل بين متغيراتها لاستنباط مفاهيم ومعطيات جديدة تخص بناء الهيئة التنظيمية والتركيز عليها، مع تحديد مؤشرات القصور التنظيمي التي ينبغي التخلص منها.

### **ثالثاً- أهداف الدراسة:**

- تطمح الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:-
- (1) تسعى الدراسة إلى استنباط المضامين الفلسفية للهيئة التنظيمية لتحديد القصور التنظيمي في المديرية المبحوثة.

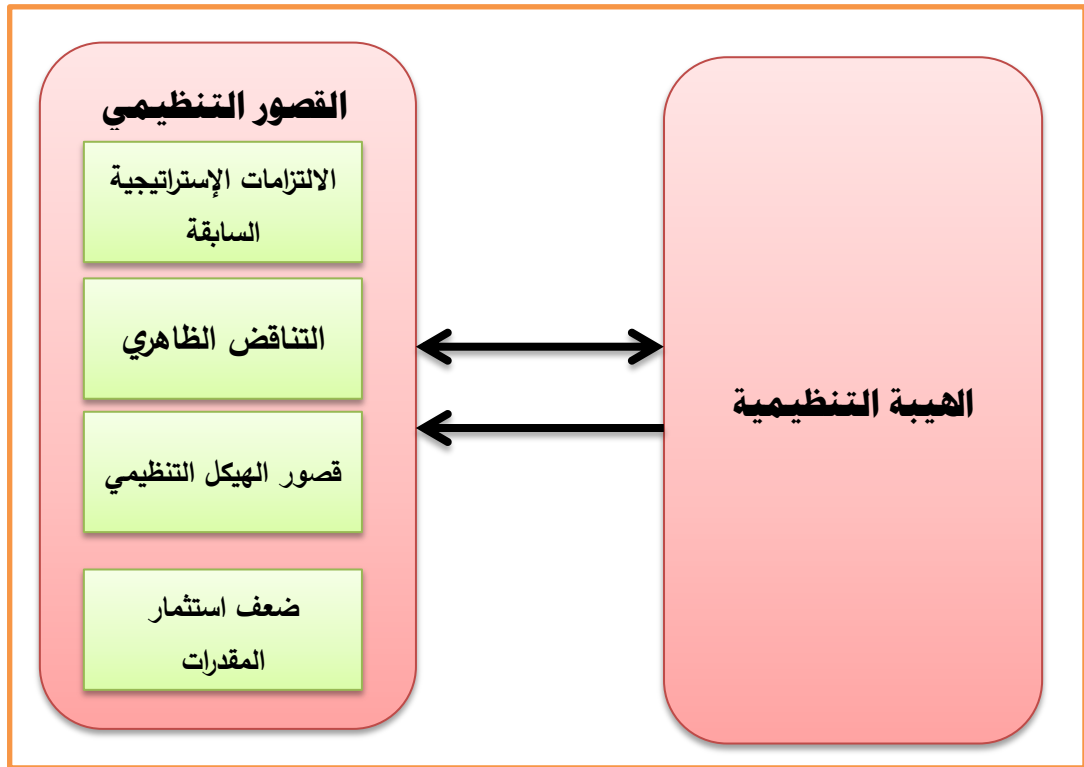


- (2) تحديد مؤشرات القصور التنظيمي في هذه الدراسة والعمل على تجنب هذه المؤشرات والحد منها.
- (3) دراسة وتحليل طبيعة العلاقة المتداخلة بين متغيرات الدراسة في المديرية المبحوثة على وفق بناء الهيئة التنظيمية تحاكي تشخيص مؤشرات القصور التنظيمي.
- (4) محاولة إنشاء مخطط فرضي واختباره للوصول إلى صورة تعكس أسلوب الهيئة التنظيمية وبنائها في إطار مؤشرات القصور التنظيمي للمديرية المبحوثة.

#### رابعاً- مخطط الدراسة:

تم تطوير المخطط الفرضي للدراسة الحالية في ضوء نتائج الجهود المعرفية للأدبيات التي تناولت متغيرات الدراسة المتمثلة بمتغير الهيئة التنظيمية ومدى تأثيرها في معالجة القصور التنظيمي.

إذ يوضح الشكل (1) مخطط الدراسة الفرضي المقترح الذي يمثل الإطار العام لمتغيرات الدراسة وفضياتها والتي تكونت من فرضيتين رئيسيتين نابعة منها فرضيات فرعية بين المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل والمتغير التابع القائمة على فرضيات الارتباط والتأثير.



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة



### **خامساً- فرضيات الدراسة:**

انبثقت من المخطط الفرضي للدراسة الفرضيات الآتية:

- أ- نصت الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الهيبة التنظيمية والقصور التنظيمي بأبعاده [الالتزامات الاستراتيجية السابقة، التناقض الظاهري، قصور الهيكل التنظيمي، ضعف استثمار المقدرات].
- ب- نصت الفرضية الرئيسة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للهيبة التنظيمية في القصور التنظيمي بأبعاده [الالتزامات الاستراتيجية السابقة، التناقض الظاهري، قصور الهيكل التنظيمي، ضعف استثمار المقدرات].

### **سادساً- مجتمع الدراسة وعينتها:**

تم اختيار مديرية التربية العامة لمحافظة النجف الاشرف كمجتمع للدراسة الحالية، وقد تمثلت العينة بالسادة المدراء والمعاونين ورؤساء الاقسام والشعب والوحدات وعلى كافة المستويات العليا والمتوسطة والدنيا في المديرية قيد الدراسة في محافظة النجف الاشرف، وقام الباحث بتوزيع استمارات الاستبيان والتي بلغت (120) استمارة.

### **سابعاً- متغيرات الدراسة ومقاييسها:**

تضمنت الدراسة متغيرين رئيسيين تجسدت في متغير الهيبة التنظيمية باعتبارها متغيراً مستقلاً أو المتغير المفسر في الدراسة والمتغير التابع الذي تمثل بالقصور التنظيمي، إذ تم تطوير استمارة الاستبيان ومحكمة لقياس متغيرات البحث الحالية قياساً وصفاً أو نوعياً (**Qualitative Measurement**)، إذ سيخضع المقياس لعدة اختبارات في مجال الصدق والثبات والاتساق الداخلي عبر الاختبارات الاولية والاختبارات الاحصائية، وسيعتمد الباحث على تدرج ليكرت الخماسي (**Five-Point Likert – Type**) في تحديد فقرات القياس ولمتغيرات الدراسة الحالية، أنظر الجدول الاتي:



الجدول (1) متغيرات الدراسة

المصدر	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية
Jones & ) (Hamilto2010		الهيبة التنظيمية
(العبادي، 2018)	الالتزامات الإستراتيجية السابقة	القصور التنظيمي
	التناقض الظاهري	
	قصور الهيكل التنظيمي	
	ضعف استثمار المقدرات	

### المبحث الثاني- الاطار النظري

#### أولاً- مفهوم الهيبة التنظيمية **Concept of Organizational Prestige**:

تعُدُّ الهيبة مفهوماً رئيساً للعديد من التخصصات في العلوم الاجتماعية والسلوكية كعلم النفس وعلم الاجتماع والاقتصاد وعلم الانسان ومن خلال تأثيرها على الانتقال الثقافي للمعرفة والديناميكيات التي تشكل التنوع الثقافي تم اعتبار الهيبة مورداً حاسماً في تطور الصورة الاجتماعية (Berl et al.,2020:1)، وفي علم الاجتماع فأن الهيبة هي المصطلح المفضل، أما في الاقتصاد فهي السمعة، وفي التسويق تعني الصورة، وفي المحاسبة والقانون النية الحسنة، إذ تُعرَّف الهيبة المصطلح الذي يستخدمه علماء الاجتماع على أنها السمعة الناشئة عن النجاح، واسم مفضل ومعترف به علناً أو مكانة لتحقيق الجدارة، إذ يميز علماء الاجتماع بين الهيبة والسمعة ويربطون دلالة إيجابية على الأولى ودلالة محايدة إلى الثانية ويستخدم علماء الاجتماع مصطلح الاحترام للدلالة على التقدير الذي يتمتع به الأفراد (Shenkar & Yuchtman, 1997:1361-1362).

وبنفس السياق، يؤكد (Tajfel,1978:1-39) أن أساس موضوع الهيبة التنظيمية يرتكز في التصنيفات الاجتماعية، ونظرية الهوية الاجتماعية (**Social Identity Theory**). ففي الفكر التنظيمي، يستند مدخل الهوية الاجتماعية على ثلاثة عناصر رئيسة هي (Van Dick et al.,2004):



- 1) يسعى الأفراد إلى تحقيق احترام الذات الإيجابي.
- 2) ينبع هذا الجزء من مفهوم الذات من عضويتهم في فئات اجتماعية معينة.
- 3) يمكن الحفاظ على الهوية إيجابية أو تعزيزها من خلال المقارنة مع المجموعات ذات الصلة بها.

وهذه هي الطريقة التي تشكل فيها الهيبة التنظيمية الجاذبية النسبية للمنظمة خلال عملية التوظيف (Collins & Han, 2004:686)، وتؤدي إلى شعور الأفراد بالمجد المدرك الذي حققته المنظمة (Cialdini et al., 1976:369)، على سبيل المثال كيف يشعر الطلاب بالارتياح مع ارتفاع معدلات الاستبقاء في الجامعات التي يرون فيها هيبة كبيرة (Clopton & Finch, 2012:79).

ومن ثم أنتقل مفهوم الهيبة إلى مجالات الإدارة والمنظمة، لتعني كلمة الهيبة والتي هي مشتقة من كلمة فرنسية تستخدم كـ "هيبة" في اللغة الأصلية ومعناها الاحترام كونها قيمة وموثوقة وجديرة بالاحترام (Yildiz, 2018:276). إذ تستند الهيبة إلى تقييم الفرد للمدى الذي يحظى به الآخرين بتقدير كبير للشركة فالهيبة تُمنح لمجموعة أو منظمة من قبل الآخرين بدلاً من المطلعين، إذ يرى (March and Simon) بأنه عندما يعتقد الأفراد أن منظماتهم تحظى بتقدير كبير من قبل الأطراف الأخرى فإنهم يميلون إلى التباهي بقوة أكبر مع المنظمة (Fuller et al., 2009:121-122).

وعلى الرغم من حقيقة أن (March and Simon) كانا أول من اكتشف مفهوم الهيبة التنظيمية من خلال أبحاثهم في عام (1958) إلا أن (Meal and Ashforth) كانا أول من أجرى بحثاً شاملاً حول الهيبة التنظيمية بأنها تصور أو إدراك نشأ نتيجة للمقارنة بين المنظمة التابعة والمنظمات الأخرى التي أجراها موظفو المنظمة (Yildiz, 2018:276)، إن تصور الهيبة هو مكانة المنظمات من بين المؤسسات الأخرى التي تم إنشاؤها من قبل معايير هيبة الأفراد الخاصة بهم وتصورات هيبة الغريب حول المنظمة، فقد تم تعريفها من قبل (Mael & Ashforth, 1992:103) على أنها درجة الهيبة التنظيمية عند مقارنتها بالمؤسسات الأخرى، كما وصف (Smidts et al., 2001) الهيبة التنظيمية كتفسير المستوى الفردي وتقييم الهيبة التنظيمية بناءً على المعلومات الخاصة بالموظف والتركيز العام هو أن الهيبة التنظيمية هي ميزة تميز وتفضل الشركة عن الآخرين وتجعلها ينظر إليها على أنها أكثر نجاحًا وأكثر موثوقية من نظيراتها. (Ciftcioglu, 2015:189)



كما تُعرف على أنها (تقييمات أعضاء المنظمات بشأن ما يعتقد الآخرون عن منظماتهم) (Dutton & Dukerich,1991:519; Dutton et al.,1994:240). في حين يعرفها (Bartels et al.,2007:176) وزملائه بأنها (الهيئة التي تهتم بتصوير الموظفين عن كيفية رؤية العالم الخارجي لمنظماتهم).

كما عرفت الهيئة من قبل (Lopez-Lemus et al.,2020:61) بأنها (بنية متعددة الأبعاد تتكون من المؤشرات الاجتماعية للهيئة مقابل المورد الذي يشكل المؤشرات الاقتصادية للهيئة).

ومن وجهة نظر (Ates et al.,2017:105) وزملائه يعرف ان الهيئة التنظيمية تتعلق بكيفية تقييم المنظمة "الجيدة" أو "السيئة" وبمعنى آخر تتشكل الهيئة التنظيمية من خلال التصورات التي يمتلكها مختلف أصحاب المصلحة الخارجيين المرتبطين بالمنظم اذ يشير مفهوم الهيئة التنظيمية إلى التصورات الفردية والمعلومات حول المنظمة المرتبطة بمواقف مكان العمل مثل الالتزام العاطفي والرضا الوظيفي بالإضافة إلى الرفاه العاطفي العام للموظفين.

يعدُّ (Delaney and Huselid) أن هيئة المنظمة ومكانتها يتم قياسها من خلال الأداء التنظيمي المدرك وهو بناء يتكون من عاملين: أداء المنظمة وأداء السوق، اذ ان أداء المنظمة هو متغير يركز على قياس جودة الأصول الملموسة وغير الملموسة التي تقدمها المنظمة كالمنتج والخدمة وكذلك توليد المنتجات أو الخدمات التي تلبي احتياجات الزبائن وتطوير منتجات جديدة لذلك يرتبط هذا العامل بهيئة المنظمة، ومن ناحية أخرى يعدُّ أداء السوق متغيراً يركز بشكل خاص على النتائج الاقتصادية للمنظمة نفسها مثل الربحية والأداء المالي والمشاركة في السوق الذي يتم تطويره فيه لذلك يشير هذا البعد إلى إدراك مكانة المنظمة (Lopez-Lemus et al.,2020:61).

كما تشير الهيئة التنظيمية إلى الدرجة التي تحظى بها المنظمة بالاحترام اذ تُظهر المكانة الاجتماعية للمنظمة بالنسبة إلى المنظمات النظيرة الأخرى، فتعتبر المنظمة المرموقة ذات إنجازات عالية في كل من الأداء المالي والأداء الاجتماعي، وتلقي الخصائص ذات القيمة الاجتماعية المجد وتمنح سمات إيجابية لأعضاء المنظمة، فيعتقد الأفراد عادةً أن المنظمة المرموقة هي مكان جيد للعمل (Liu et al.,2014:792).



### ثانياً- أهمية الهيبة التنظيمية: Importance of Organizational Prestige

اكتسبت الهيبة التنظيمية أهمية في الآونة الأخيرة لما لها من آثار كبيرة على النتائج التنظيمية (مثل دوران العمل، والتماثل التنظيمي، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي) (Kamasak,2011:210).

وقد أكد مختلف المؤلفين على أهمية الهيبة التنظيمية لأي منظمة ( Dutton & Dukerich,1991:517-554; Dutton et al.,1994:239-263).

وتتمتع الهيبة التنظيمية بأهمية من خلال الآتي (Berl et al.,2020:2):-

1) يمكن اعتبار الهيبة سمة يمتلكها الفرد ويستخدمها في مجرى الحياة الاجتماعية اليومية، إذ تختلف عن الهيبة الممنوحة للمنظمات والبنى المجتمعية التي قد تكون جزءاً منها ولكنها ليست مستقلة عنها.

2) تعتمد الهيبة على التقييمات الذاتية للآخرين من خلال صورة المعتقدات والقيم والمواقف والخبرات المكتسبة فردياً واجتماعياً وثقافياً.

3) يمكن أن تتكون الهيبة من أبعاد متعددة يمثل كل منها مساهمات متباينة من المجالات الفردية أو الاجتماعية أو الثقافية.

وكما هو الحال مع معظم المنظمات، تأثرت المنظمات بتصورات الهيبة، والمكانة، والسمعة من خلال الصور العامة التي تحافظ عليها. وفي جميع مفردات الفكر التنظيمي تستخدم معظم البحوث المقاييس المؤسسية لهيبة المنظمة، وتبادل صورة المنظمة. وحتى الآن، سجلت الصورة التنظيمية للمنظمة تأثيرات على أصحاب المصلحة المتنوعين. وكشفت دراسة سابقة وجود ارتباط مهم بين صورة وهيبة المنظمة مع رضا وولاء الموظفين الحاليين (Alves & Raposo,2010:73-85)، إذ يلتزم الموظفون، ويحددوا هوية المنظمة (Nguyen & LeBlanc,2001:303-311)، كما وجدوا ارتباط بين الهيبة التنظيمية والالتحاق التنظيمي للموظفين في المنظمات (Fuller et al.,2006:815-846).

### ثالثاً- مفهوم القصور التنظيمي:

مبدئياً يرى المؤلفون في الإدارة أن القصور يشكل خطراً في المستقبل بالنسبة للمنظمات، وفي نفس الوقت لا بد من إيلاء المزيد من الاهتمام للمنفعة المحتملة من دراسة القصور وما يتضمنه من فائد قدرأ أكبر من الموثوقية في تقديم منتج سليم والعديد من اقتصادات الكفاءة والروتين (Miller & Friesen,1980:1161) ومع ذلك، وجد ان القصور التنظيمي يؤثر



إيجابياً وسلباً على المنظمات لذلك، يمكن القول بان للقصور التنظيمي آثار إيجابية وسلبية تؤثر على المنظمات.

تعود نظرية القصور الذاتي للعالم الفيزيائي الشهير اسحاق نيوتن، إذ يعدُّ نيوتن رائد الفيزياء الكلاسيكية عبر نظرياته المتعددة وتطبيقاتها وبالذات ما يتعلق بالحركة والجاذبية، التي نشرها عام 1687م عبر قانونه الأول في الفيزياء احدى النظريات الهامة التي انتقلت من الفيزياء الى العلوم الاخرى ولها تطبيقات متعددة (Goodstein & Boeker,1991:309).

والاتي نص قانون نيوتن الأول للحركة؛ إذ إن القصور التنظيمي متأصل في جميع الأجسام المادية التي تضمنت مقاومة التغيير، كما هو واضح في كل الكائنات العضوية، مثل النباتات والحيوانات والبشر والمنظمات، والذي جاء مفهوم القصور التنظيمي منه واعتمد عليه: (إنَّ الجسم لا يزال في حالة من الراحة أو الحركة المتناسقة ما لم يتم البت فيه من قبل قوة خارجية - **A body continues to be in a state of rest or uniform motion (until and unless it is acted upon by an external force** ..(Sushil,2006:3)

وبنفس السياق أكد كل من (الغالبى وصالح،2010:55) أن القصور التنظيمي هو ظاهرة فيزيائية اكتشفها العالم (أرسطو) في عام (350 ق.م)، وارتبط منشأ مناقشتها علمياً بشخصين أثنين هما (كاليلى كاليلى) و(أسحق نيوتن)، ومفهومه العام يعني "ميل الجسم الساكن إلى الاستمرار في السكون وميل الجسم المتحرك للاستمرار في الحركة بسرعه الأصلية". استعير هذا المصطلح من الفيزياء وأدخل إلى إدارة الأعمال للإشارة إلى الحالة التي تمر بها شركات الأعمال أحياناً (هل وجونز،2008:234)، وأصبحت تعبيرات مفهوم القصور التنظيمي، والتي تستعمل لصالح التغيير المستمر وبناء شركات مرنة أو رشيقة (Agile) من التعابير المنتشرة في أدبيات الفكر الإداري.

ويعرف (Majid et al.,2011:384) القصور التنظيمي بأنه (ظاهرة تشير إلى الموقف الذي تكون فيه التغيرات البيئية سريعة جداً إلا أن إستراتيجية المنظمة تفشل للتناغم معها). بينما عرفه كل من (Freeman & Hannan,1994:149) أنه (القصور الذي يظهر في المنظمات التي تكون ممثلة بكيانات خاملة في وقت واحد، والتي تفضل الإجراءات الروتينية والهياكل الثابتة). ويرى (Huff et al,1992:32) ان القصور التنظيمي موجود في المنظمات وبمختلف الطرائق، فالقوى الداخلية للمنظمة التي تتيح للمنظمات تحقيق أهدافها تعدُّ أقل احتمالاً أن تجدد استراتيجياتها وبالتالي من المحتمل ان تقع هذه المنظمات ضحية للقصور التنظيمي.



أما (Adams et al.1998:403) وزملائه فقد عرفوا القصور التنظيمي بأنه (حاجز يعيق قدرات المنظمة على التعلم حول الأسواق لتطوير منتجات جديدة). بينما يرى (Huff & Colleagues,1992) أن إبقاء المنظمات على وضعها الحالي يسهم في القصور التنظيمي الذي من المرجح ان يزداد مع مرور الوقت، كما ان الافراد في المنظمات يسهمون كذلك في التشبث بكل ما هو قديم خوفا من كل ما هو جديد.

ومن منظور آخر عرف (Boyer & Robert,2006:325) القصور التنظيمي بكونه (مشكلة متفشية تواجه المنظمات على الرغم من النداءات المتكررة لإيجاد التغيير والمرونة من قبل أصحاب المصالح المختلفين).

وكذلك عرفه (العبادي والسوداني،2010:64) بأنه (قصور يتولد في رؤية المنظمة نحو الإشارات الحمراء التي تتولد في بيئتها الداخلية من جهة وتأتي من خارج المنظمة من جهة أخرى ولا تستطيع تحسسها أو تشخيصها مبكراً وبالتالي تتعرض للفشل التنظيمي الذي يهدد بقاؤها على المدى البعيد).

ويؤكد كل من (الغالبى وصالح،2010:172) أن إدارات أغلب المنظمات لا تجيد فن النقاط الإشارات الضعيفة ذات الأهمية العالية والتأثير الكبير والتي عبر عنها (Ansoff) بـ(Weak Signal) في البيئة الخارجية والأسواق بالتحديد. ويرغب الجميع حصول ما يشد الانتباه، ولكن هذا الأمر يأتي بعد تأخر الحالة. وخير مثال على ذلك (الفيل) الذي يتصف ببطء الحركة ولا تتحفز قواه للعمل والنشاط إلا بعد ظهور بوادر الخطر للعيان، كملاحظة النيران لكي يغير سلوكياته المعتادة، هكذا المنظمات يحتاج العاملون فيها إلى من يدق ناقوس الخطر أمامهم عدة مرات، بل الأغلب لا تتحرك قواهم إلا بعد مشاهدة ما يقلق كثيراً لغرض التغيير والتطوير الجذري. أن أول ما يتبادر للذهن بقاء الحالة مع تحسين وإصلاح شكلي، ولكن قد يكون التغيير والتطوير الجذري أصبح متأخراً ليحمل المنظمة تكاليف باهضة على مختلف المستويات.

ويؤكد الباحثان على وجود عدة أنواع من القصور، تم دراستها من قبل مجموعة من الباحثين، لا بد من معرفتها، وهي مجسدة في الجدول الآتي:

#### الجدول (2) أنواع أخرى من القصور

المصطلح	الباحث
---------	--------



Structural inertia (Hannan and Freeman, 1977/84)	القصور الهيكلية
Organizational inertia (Buchta, Meyer, Pfister, Mild, and Traudes, 2003; Kelly and Amburgey, 1991)	القصور التنظيمية
Competitive inertia (Miller and Chen, 1994)	القصور التنافسية
Resource rigidity-routine rigidity (Gilbert, 2005)	صلابة الموارد والصلابة الروتينية
Strategic inertia (Huff et al., 1992; Hodgkinson and Wright, 2002)	القصور الاستراتيجية
Cognitive inertia (e.g. Barr et al., 1992; Hodgkinson, 1997/2000; Reger et al., 1994) versus Action inertia (Gavetti, 1997)	القصور المعرفية مقابل قصور العمل
Activity inertia (Sull, 1999 cited in: Gilbert, 2005, 757)	نشاط القصور الذاتي
Technological inertia (Tripsas and Gavetti, 2000)	القصور التكنولوجية

Source: Blettner, A., (2008), "The Evolution of Dominant Logic in Relation to Strategic Inertia in Software Ventures, The University of St. Gallen, Graduate School of Business Administration, Economics, Law and Social Sciences (HSG) hereby consents to the printing of the present dissertation, without hereby expressing any opinion on the views herein expressed.

### ثانياً- أسباب القصور التنظيمي:

أقترح (Hopkins et al,20014:24) ان حدوث القصور التنظيمي ناتج عن فشل الإدارة العليا في القيام بمهمتين الأولى هي الفشل في مراقبة وتفسير الإشارات القادمة من البيئة في الوقت المناسب وبالتالي تعديل السلوك التنظيمي لتلبية المتطلبات البيئية من أجل التغيير، والثانية هي عدم الاستجابة للنشاط البيئي في الوقت المناسب.

وقد عزي كل من (Beatty & Ulrich,2000:472) أهم أسباب الإصابة بالقصور التنظيمي، هو اعتماد مديري الشركات على معايير ساعدت مرة في تحقيق النجاح في الماضي لتحقيق نجاحات مستقبلية(الغالبى وصالح،2010:56).

وتشمل أسباب القصور الذاتي التنظيمي: الرغبة في عدم التفكير، وتصاعد الالتزام والرتابة. وهذا يعرض المنظمة إلى مزيد من المخاطرة والتهديد التنظيمي(Tsai et al.,2008:3).  
وقدم (Huff et al,1992:4:3) سبباً إضافياً للقصور التنظيمي والذي يتمثل بعدم وجود تخصيص الكافي للموارد لاكتشاف وتمويل الفرص الجديدة وبالتالي تمنع المنظمات من التكيف مع التغييرات البيئية (Balkefors et al.,2015:7).



ويرى (Lewis,2017:42) القصور التنظيمي بانه يمثل مشكلة من مشاكل مقاومة التغيير وميل المنظمات بالالتزام باستراتيجياتها الحالية دون أي رغبة بالقيام باي عملية تجديد او تغيير. كما هو الحال مع منظور كل من (Larsen & Lomi,2002:273) للقصور بأنه الميل إلى المقاومة الرسمية للتغيير (أو مقاومة التغيير).

في حين عزي (Tsai et al.,2008:1)، أن القصور التنظيمي يسود في الظاهرة التنظيمية. وهذه الظاهرة التي تفشل الشركات القائمة على التكيف مع التغيير البيئي التي أصبحت مسألة حاسمة في البحوث التنظيمية.

إن من أسباب القصور التنظيمي الأكثر شيوعاً هي: التغييرات التنظيمية، والتكنولوجية والابتكارات، والمنافسة المتزايدة، والركود الاقتصادي. ان المنظمات التي هي أبطأ للتكيف مع هذه الأنواع من التغييرات البيئية عادة ما تكون تلك التي تفشل أولاً. وأن من أهم العناصر الأساسية للنجاح التنظيمي المستمر هو القدرة على تعديل الأهداف والتوقعات لتناسب الظروف المتغيرة أو الحالية (Hollow, 2014:748).

ويذكر (العبادي،2008:56) ضرورة قيام منظمات الأعمال بعدم السير بطريق واحد، لأن ذلك سوف يوقعها بما أسماه (Danny Miller) بالتناقض الظاهري (Paradox) والذي يحدث عندما تفتخر المنظمات بنجاحها وتعزها هذه النجاحات المبكرة فتسير على نفس الدرب من دون تجديد أو تحديث لأعمالها مما يصيبها قصور تنظيمي يؤدي بها إلى فشلها التنظيمي وبالتالي انحدارها واختفائها عن عالم الأعمال والمنافسة.

### المبحث الثالث- الجانب العملي

#### أولاً- التحليل الإحصائي الوصفي



يركز اختبار التحليل الاحصائي الوصفي على وتشخيص استجابة العينة المبحوثة لمتغيرات الدراسة الرئيسية والفقرات الفرعية ووصفها، بالإعتماد على مؤشرات التحليل الاحصائي الوصفي، إذ يمثل هذا النوع من التحليل خطوة هامة لتحليل البيانات تحليلياً كميّاً، كونه يعمل على وصف البيانات من خلال وصف سلوك العينة التي المبحوثة، وبالتالي يعطي الباحث تصور واضح عن طبيعة تلك البيانات، وبالإمكان اظهار نتائج هذا التحليل على شكل جداول وتدعم بمناقشات تفصيلية للوصول الى هذا الهدف (Triola,2012:4). إذ تتمثل المؤشرات الاحصائية التي تعبر عن الإحصاء الوصفي بعدة مؤشرات منها (الوسط الحسابي) الذي يوضح استجابة العينة للمتغيرات المبحوثة، ومؤشر (الانحراف المعياري) الذي يوضح مدى إنحراف القيم عن وسطها الحسابي. كذلك سيتم تحديد النسبة المئوية لكل فقرة من الفقرات المقياس، علماً انه سيتم اعتماد قيمة الوسط الفرضي بحدود (3) أي ان قيم الوسط الحسابي المتحققة التي تساوي او تفوق قيمة الوسط الفرضي تعد قيمة مقبولة وبعبارة أخرى تعد قيمة مرفوضة (اذا كان مضمون او توجه الفقرات بشكل ايجابي) اما اذا كان مضمون الفقرات سلبية فأن قبول الإستجابة تكون عندما تقل قيمة الوسط الحسابي المتحققة عن قيمة الوسط الفرضي، وبالإعتماد على مقياس (Likert) خماسي الرتب (لائق اطلاقاً - لا ائق - غير متأكد - ائق - ائق تماماً) وكما مبين في الفقرات الآتية:

### 1. متغير الهيبة التنظيمية يقاس هذا المتغير من ستة فقرات فرعية:

إذ تبين نتائج الجدول (3) نتائج اختبار التحليل الاحصائي الوصفي لمتغير ( الهيبة التنظيمية)، إذ يتضح ان قيم المؤشرات الإحصاء الوصفي المتمثلة ب(الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية)، حققت استجابة مقبولة، كون قيمة الوسط الحسابي المتحققة قد بلغت (3.27) أي أعلى من قيمة الوسط الفرضي المعتمد، مما يدل على استجابة العينة على مضمون فقرات البعد الا ان الاستجابة بحاجة الى تعزيز اكثر، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري (1.03)، ونسبة مئوية بلغت (0.65)، وعلى مستوى فقرات المقياس فقد حققت أوساط حسابية مقبولة ماعدا فقرة واحدة، إذ حققت الفقرة (ينبغي أن يكون الموظف الذي يسعى لتطوير حياته المهنية في مديرتنا متعاون (R)) اعلى استجابة بين الفقرات الأخرى وبوسط حسابي (4.26) في حين حققت الفقرة (مديرتنا لا تمتلك سمعة جيدة في مجتمعي (R)). ادنى استجابة وبوسط حسابي (2.68).

### الجدول (3) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لمتغير الهيبة التنظيمية

ت	الفقرات	الوسط	الانحراف	النسبة
---	---------	-------	----------	--------



الترتيب	المئوية	المعياري	الحسابي	
3	0.666	1.097	3.33	1 مديريتنا تعدُّ أحد أفضل (المديريات) التي أعمل فيها.
4	00.61	1.077	3.05	2 ينظر الموظفون من المديريات الأخرى إلى مديريتنا بنظرة ازدراء (R).
2	0.668	.981	3.34	3 يفخر الموظفون للعمل في مديريتنا
6	0.536	1.118	2.68	4 مديريتنا لا تمتلك سمعة جيدة في مجتمعي. (R)
1	0.852	.872	4.26	5 ينبغي أن يكون الموظف الذي يسعى لتطوير حياته المهنية في مديريتنا متعاون. (R)
5	0.602	1.066	3.01	6 عندما توظف بقية المديريات موظفين جدد، فإنها لا ترغب بانتقال موظفينا إليهم. (R).
	<b>0.656</b>	<b>1.035</b>	<b>3.278</b>	<b>المعدل العام</b>

2. متغير القصور التنظيمي يقاس هذا المتغير من أربعة ابعاد فرعية وكالاتي:

### 1. الالتزامات الاستراتيجية السابقة

تبين نتائج الجدول (4) نتائج اختبار التحليل الاحصائي الوصفي لبعد (الالتزامات الاستراتيجية السابقة)، إذ يتضح ان قيم المؤشرات الإحصاء الوصفي المتمثلة ب(الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية)، حققت استجابة مقبولة، كون قيمة الوسط الحسابي المتحققة قد بلغت (3.56) أي أعلى من قيمة الوسط الفرضي المعتمد، مما يدل على استجابة العينة على مضمون فقرات البعد، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري (1.02) ، وبنسبة مئوية بلغت (0.71)، وعلى مستوى فقرات المقياس فقد حققت جميعها أوساط حسابية مقبولة لكنها متفاوتة، إذ حققت الفقرة) غالباً ما تعتمد على إستراتيجياتها وتجاربها السابقة في تحسين عملياتها. (على استجابة بين الفقرات الأخرى وبوسط حسابي (3.78) في حين حققت الفقرة (تفضل العمل على وفق منهجها السائد حتى لو واجهت إشكالية حقيقية في المنافسة لاحقاً.) ادنى استجابة وبوسط حسابي (3.44).

الجدول (4) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لبعد الالتزامات الاستراتيجية السابقة



الترتيب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت
1	0.756	1.021	3.78	غالباً ما تعتمد على إستراتيجياتها وتجاربها السابقة في تحسين عملياتها.	1
3	0.708	1.062	3.54	تعتمد في الوقت الحاضر على معايير كانت قد ساعدتها مرة في تحقيق نجاحها في الماضي لتحقيق نجاحات مستقبلية.	2
2	0.714	.997	3.57	تعتمد على النجاحات التي حققتها في الماضي للتعامل مع التغيرات والتقاليد السائدة فيها.	3
5	0.688	1.012	3.44	تفضل العمل على وفق منهجها السائد حتى لو واجهت إشكالية حقيقية في المنافسة لاحقاً.	4
4	0.694	1.019	3.47	تعتمد أن الالتزام بالإستراتيجيات السابقة هو المعيار الذي يعكس قدرتها على تعزيز علاقتها بالبيئة الخارجية بما يضمن لها البقاء والاستمرار.	5
	<b>0.712</b>	<b>1.022</b>	<b>3.560</b>	<b>المعدل العام لبعد الالتزامات الاستراتيجية السابقة</b>	

## 2. التناقض الظاهري

تبين نتائج الجدول (5) نتائج اختبار التحليل الاحصائي الوصفي لبعد ( التناقض الظاهري)، إذ يتضح ان قيم المؤشرات الإحصاء الوصفي المتمثلة ب(الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية)، حققت استجابة مقبولة، كون قيمة الوسط الحسابي المتحققة قد بلغت (3.37) أي أعلى من قيمة الوسط الفرضي المعتمد ، مما يدل على استجابة العينة على مضمون فقرات البعد، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري (1.03) ، ونسبة مئوية بلغت تقريباً (0.67)، وعلى مستوى فقرات المقياس فقد حققت جميعها أوساط حسابية مقبولة لكنها متفاوتة ، إذ حققت الفقرة ( تسعى دائماً إلى زيادة قدراتها على التكيف مع بيئتها بمرونة واستعداد عالين.) اعلى استجابة بين الفقرات الأخرى وبوسط حسابي (3.54) في حين حققت الفقرة (تكوّن رؤى مستقبلية مستمدة من الواقع، تتناول إشارات التغير البيئي بعد تشخيصها مبكراً وحل ملامساتها.) ادنى استجابة وبوسط حسابي ( 3.19) .

الجدول (5) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لبعد التناقض الظاهري



ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
1	تسعى بالبحث عن الأساليب التي تسمح بالاهتمام بالإشارات الحمراء التي تنذر بالأخطار التي قد تواجهها.	3.38	1.051	0.676	3
2	تكوّن رؤية مستقبلية مستمدة من الواقع، تتناول إشارات التغيير البيئي بعد تشخيصها مبكراً وحل ملامساتها.	3.19	1.112	0.638	5
3	ترى إنها قادرة على الإدارة في كل زمان وبمؤهلاتها وإمكاناتها الراهنة.	3.39	.999	0.678	2
4	ترى أن المستقبل يحدث بنفس الطريقة التي حدثت فيها الحالات السابقة، وبالتالي فإنها قادرة على إدارة تلك الأحداث بفاعلية.	3.35	.993	0.67	4
5	تسعى دائماً إلى زيادة قدراتها على التكيف مع بيئتها بمرونة واستعداد عالين.	3.54	1.029	0.708	1
	<b>المعدل العام لبعد التناقض الظاهري</b>	<b>3.370</b>	<b>1.037</b>	<b>0.674</b>	

### 3. قصور الهيكل التنظيمي:

تبين نتائج الجدول (6) نتائج اختبار التحليل الإحصائي الوصفي لبعد (قصور الهيكل التنظيمي)، إذ يتضح ان قيم المؤشرات الإحصاء الوصفي المتمثلة بـ(الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية)، حققت استجابة مقبولة، كون قيمة الوسط الحسابي المتحققة قد بلغت (3.30) أي أعلى من قيمة الوسط الفرضي المعتمد ، مما يدل على استجابة العينة على مضمون فقرات البعد، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري (1.11) ، ونسبة مئوية بلغت (0.66)، وعلى مستوى فقرات المقياس فقد حققت جميعها أوساط حسابية مقبولة لكنها متفاوتة ، إذ حققت الفقرة (تميز الصلاحيات والمسؤوليات فيها بكونها ثابتة لا تتغير بسهولة) أعلى استجابة بين الفقرات الأخرى وبوسط حسابي (3.54) في حين حققت الفقرة (قادرة على تغيير هيكلها التنظيمي بما ينسجم وإستراتيجياتها وثقافتها لتنفيذ إستراتيجية فاعلة لإدارة الموهبة من أجل البقاء والاستمرار في المنافسة) ادنى استجابة وبوسط حسابي (3.16).

الجدول (6) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لبعد قصور الهيكل التنظيمي



ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
1	لا تؤمن باستحداث وحدات وأقسام تنظيمية جديدة استجابة لمتطلبات العمل والبيئة.	3.27	1.209	0.654	3
2	لديها المقدرات الإستراتيجية التي تؤهلها لتغيير هيكلها من خلال التعلم بما يجعله مرناً نوعاً ما.	3.32	1.099	0.664	2
3	الهيكل والتقسيمات الحالية لها تؤهلها لأن تكون شركة قوية تستجيب لكل المتغيرات والمتطلبات.	3.24	1.039	0.648	4
4	تميز الصلاحيات والمسؤوليات فيها بكونها ثابتة لا تتغير بسهولة.	3.54	1.086	0.708	1
5	قادرة على تغيير هيكلها التنظيمي بما ينسجم وإستراتيجياتها وثقافتها لتنفيذ إستراتيجية فاعلة لإدارة الموهبة من أجل البقاء والاستمرار في المنافسة.	3.16	1.155	0.632	5
	<b>المعدل العام لبعده قصور الهيكل التنظيمي</b>	<b>3.306</b>	<b>1.118</b>	<b>0.661</b>	

#### 4. ضعف استثمار المقدرات

تبين نتائج الجدول (7) نتائج اختبار التحليل الإحصائي الوصفي لبعده ( ضعف استثمار المقدرات)، إذ يتضح ان قيم المؤشرات الإحصاء الوصفي المتمثلة ب(الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية)، حققت استجابة مقبولة، كون قيمة الوسط الحسابي المتحققة قد بلغت (3.52) أي أعلى من قيمة الوسط الفرضي المعتمد ، مما يدل على استجابة العينة على مضمون فقرات البعد، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري (1.08) ، وبنسبة مئوية بلغت (0.70)، وعلى مستوى فقرات المقياس فقد حققت جميعها أوساط حسابية مقبولة لكنها متفاوتة ، إذ حققت الفقرة ( لديها مقدرات تقنية عالية لم تستغل لحد الآن.) اعلى استجابة بين الفقرات الأخرى وبوسط حسابي (3.75) في حين حققت الفقرة (تمتلك موارد مالية تفوق احتياجاتها الحالية لسد متطلبات الأداء المتميز.) ادنى استجابة وبوسط حسابي ( 3.25).

الجدول (7) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لبعده ضعف استثمار المقدرات



ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
1	لديها مقدرات تقنية عالية لم تستغل لحد الآن.	3.75	1.140	0.750	1
2	تمتلك موارد مالية تفوق احتياجاتها الحالية لسد متطلبات الأداء المتميز.	3.26	1.239	0.652	5
3	تمتلك نموذجاً مميزاً من الأفراد المبتكرين والمبدعين في ميدان العمل الصناعي.	3.68	1.047	0.736	2
4	تمتلك مقدرات علاقاتية مميزة سواء كان ذلك داخل الشركة بين الموظفين أنفسهم أم خارجها مع مجمل المنتفعين من خدماتها.	3.50	.994	0.700	3
5	تدرك أن بناء الموارد والقدرات المميزة هو المصدر الإستراتيجي لتحقيق التنافسية.	3.42	.986	0.684	4
	<b>المعدل العام لبعء ضعف استثمار المقدرات</b>	<b>3.522</b>	<b>1.081</b>	<b>0.704</b>	

يتبين من الجدول (8) مخلص استجابة افراد العينة على ابعاد متغير القصور التنظيمي، اذ يتضح ان الابعاد الاربعة التي تم قياس المتغير المذكور من خلالها قد حققت استجابة مقبول نتيجة تحقيق وسط حسابي (3.43) أي أعلى من الوسط الفرضي وبانحراف معياري (1.06)، اما مستوى الأهمية النسبية فقد بلغت (0.68) وبالتالي يتوجب على إدارة المنظمة المبحوثة ان تسعى للتخلص من القصور الذاتي، وعلى مستوى الابعاد فقد حقق بعد (الالتزامات الاستراتيجية السابقة) الترتيب الأول بين الابعاد الأخرى وبوسط حسابي بلغ (3.56)، بينما حقق بعد (قصور الهيكل التنظيمي) الترتيب الأخير وبمعدل استجابة بلغ (3.30) أي أعلى من قيمة الوسط الفرضي.



**الجدول (8) ملخص المؤشرات الإحصائية على مستوى الأبعاد الفرعية لمتغير القصور التنظيمي**

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأبعاد	ت
1	0.712	1.022	3.560	الالتزامات الاستراتيجية السابقة	1
3	0.674	1.037	3.370	التناقض الظاهري	2
4	0.661	1.118	3.306	قصور الهيكل التنظيمي	3
2	0.704	1.081	3.522	ضعف استثمار المقدرات	5
	0.687	1.064	3.439	اجمالي القصور التنظيمي	

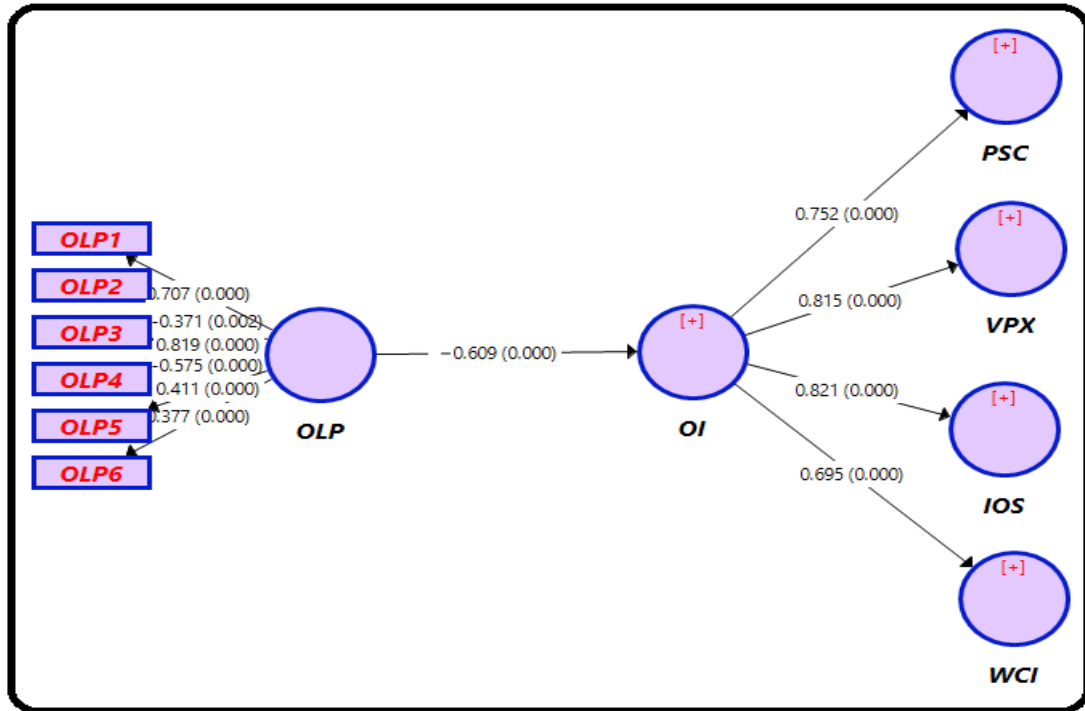
**ثانياً- اختبار فرضيات الارتباط والتأثير:**

تهدف هذه الفقرة إلى اختبار فرضيات البحث الارتباط والتأثير التي تفترض فرضية رئيسية تشير إلى وجود علاقة تأثير إيجابي ذات دلالة معنوية للهيبة التنظيمية في القصور التنظيمي، وكذلك سيتم اختبار أربع فرضيات فرعية. الفرضيات التي تشير إلى اختبار تأثير الهيبة التنظيمية في كل بعد من أبعاد القصور التنظيمي. سيتم استخدام البرنامج الإحصائي (SMART). PLS) الذي يوفر اختبار تحليل انحدار بسيط ومتعدد من استخراج اتجاه العلاقة المؤثرة بين الأبعاد والمتغيرات وتحديد معامل التحديد الذي يوضح مدى تفسير الأبعاد أو المتغير المستقل عن التباين في المتغير التابع، وكانت النتائج كما يلي:

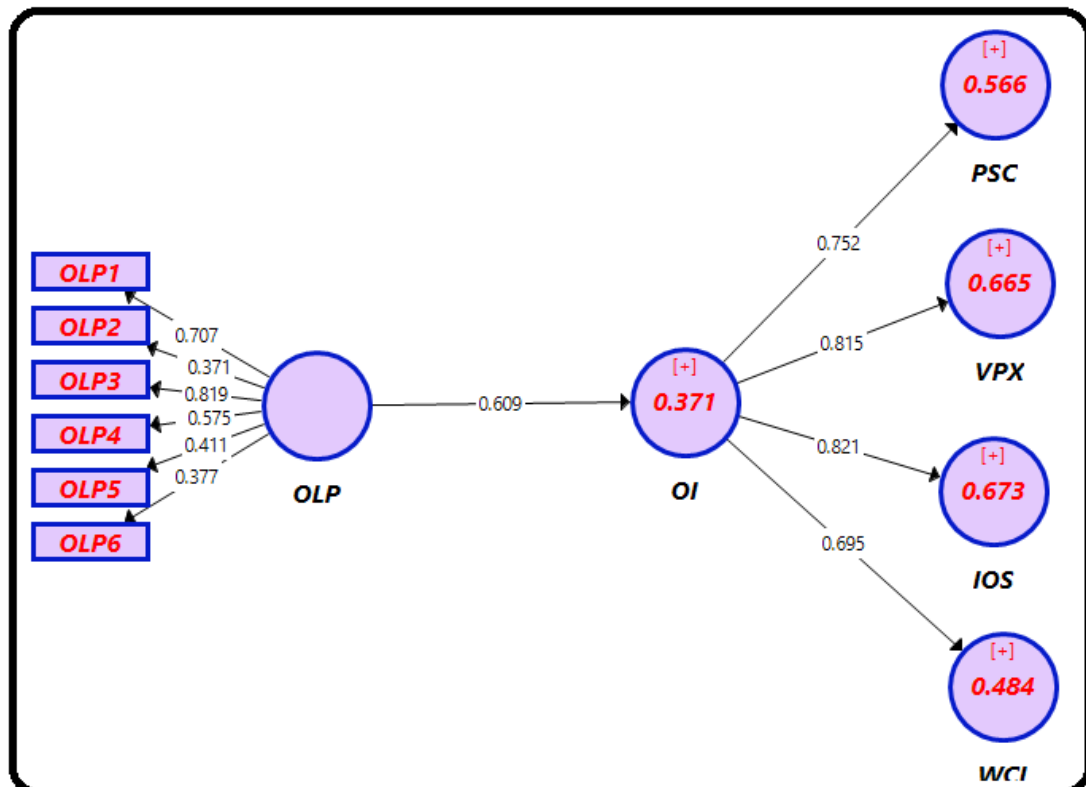
**أولاً: الفرضية الرئيسية:** تفيد هذه الفرضية بوجود علاقة تأثير سالبة ومعنوية للهيبة التنظيمية في القصور التنظيمي، إذ إن القصور التنظيمي هي دالة حقيقية أي كلما زادت الهيبة التنظيمية وحدة واحدة انخفض معها القصور التنظيمي، لأجل اختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط، وسيتم استخراجها وفق المعادلة الهيكلية (SEM-PLS) التي يوفرها البرنامج الإحصائي (SmartPLS)، وسيتم التعرف على معامل الارتباط بين الهيبة التنظيمية والقصور التنظيمي أولاً ثم استخراج معامل التأثير معنويتها التي تظهر في الشكل (2) وهي نسب تظهر على السهم المتصل بين المتغيرين. فضلاً عن التعرف على مدى الهيبة التنظيمية تفسر من



القصور التنظيمي حسب اجابات العينة للبحث الحالي، كما تظهر النتائج في الجدول (9) الذي يختبر دقة نتائج الاشكال، وهي كالاتي:



الشكل (2) معامل التأثير للهبة التنظيمية في القصور التنظيمي ومستوى معنويتها





### الشكل (3) معامل التحديد ( $R^2$ ) للهيبة التنظيمية في القصور التنظيمي

الجدول (9) اختبارات معامل التأثير للهيبة التنظيمية في القصور التنظيمي ومستوى معنويتها

	Original Sample (O) معامل الانحدار	R	Standard Deviation (STDEV) الخطا المعياري	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
<b>OLP -&gt; OI</b>	0.609	0.621**	0.047	13.086	0.000

يلاحظ من الشكل (3) ان معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغت نسبته (0.37) وهو يدل على كمية التباين التي يفسرها المتغير المستقل (الهيبة التنظيمية) من المتغير التابع (القصور التنظيمي) وهي نسبة مقبولة. كما يظهر الجدول (9) ان معامل الارتباط بين المتغيرين قد بلغ (0.62) وهي نسبة ايجابية اي وجود علاقة طردية بين المتغيرين كما انها معنوية عند مستوى معنوية (0.01). اما مقدار التأثير للهيبة التنظيمية في القصور التنظيمي هي (0.609) كذلك انها ايجابية اي عند زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل ستؤدي الى زيادة ماثلة في المتغير التابع، كما انها نسبة معنوية التي بلغت (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية التي يفترضها الباحث (5%). وعلى وفق هذه النتائج تقبل الفرضية على مستوى البحث الحالي.

### المبحث الرابع – الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً- الاستنتاجات:

- تمخضت الدراسة عن مجموعة من الاستنتاجات نوردتها فيما يأتي:-
- (1) إنَّ موضوع الهيبة التنظيمية من الموضوعات المعاصرة التي لا زالت أطرها الفكرية والمفاهيمية قيد التطوير والتشكيل على المستوى النظري والتطبيقي. إذ لا زالت الأدبيات تقتصر إلى نظرية متكاملة لتفسير المضامين الإستراتيجية والتشغيلية لموضوع الهيبة التنظيمية.
  - (2) إنَّ المنظمات التي ترغب بالنجاح في خوضها للمنافسة في مجال عملها، بالمقارنة مع غيرها من المنظمات الأخرى ينبغي عليها أن تسلط الأضواء على موضوع تشخيص مؤشرات القصور التنظيمي الذي من شأنه أن يساعد المديرية المبحوثة من تجنب الفشل التنظيمي وتحقيق نتائجها المرجوة.



(3) إنَّ دراسة طبيعة أسباب القصور التنظيمي، تساعد المنظمات على زيادة أدائهم التنظيمي والوقف بحزم أمام التهديدات التنظيمية التي تواجه هذه المنظمات والذي يحد من فشلها بالاستجابة للتغيير التنظيمي.

(4) تشدد الدراسة على ضرورة ملحة، إلا وهي إن ضعف المديرية المبحوثة في استثمار مقدراتها يؤدي إلى حدوث انخفاض في التزامها التنظيمي وذلك لكون أن هذه المقدرات تعدُّ عاملاً جوهرياً في تنفيذ إستراتيجية المديرية. فالمقدرات ينبغي أن ينظر إليها على إنها مفتاح لتحقيق الميزة التنافسية وليس فقط كونها أداة لتنفيذ الإستراتيجية العامة.

(5) إنَّ المديرية المبحوثة قد أشرت استعداداً عالياً لدى أفرادها بالاعتزاز بهيبتها التنظيمية لاسيما في تعزيز هيبتها الخارجية والعمل على زيادة إدراك الأفراد الخارجين لهذه الهيئة.

### **ثانياً- التوصيات:**

في ضوء الاستنتاجات المشار إليها في مبحث الاستنتاجات توصي الدراسة بما يأتي:-

(1) ضرورة القيام بمزيد من البحوث والدراسات من قبل الباحثين لمعرفة المفاهيم الذي تناولها البحث بشكل أكثر تفصيلي، ويحدونا الأمل في أن النتائج التي تم التوصل إليها سيتم من خلالها فتح مسارات جديدة لها للتحقيق وإبلاغ البحوث المستقبلية على الهيئة التنظيمية والقصور التنظيمي.

(2) يفترض على إدارة المديرية المبحوثة الاهتمام ببناء الهيئة التنظيمية الخاص بها والتركيز عليها، إذ تعدُّ أساساً لتحديد موقعها التنافسي على خريطة الأعمال ويحقق لها أداءً عالياً.

(3) إنَّ تحقيق النجاح في عمل المديرية عينة الدراسة يتطلب أن تتمتع بالهيئة التنظيمية والتي تقوي وتعزز أفرادها العاملين على زيادة أدائهم التنظيمي وانعكاس ذلك على جودة الخدمات المقدمة من قبلهم.

(4) ينبغي على المنظمات العراقية أن تستفيد من تجارب مثيلاتها العالمية وذلك بالعمل على تكوين هيئة تنظيمية وسمعة متميزة والتي من شأنها تسهم في دعم قدراتها الحالية على تحقيق التميز في أدائها.

(5) إنَّ المحافظة على تجنب القصور التنظيمي في المديرية عينة الدراسة تتطلب أن يولي المديرين اهتماماً أكبر في تشخيص أبعاد ذلك القصور بهدف مواكبة التغيرات في التربية والعمل على تقديم منتجات تلبى حاجات الزبائن ذات جودة عالية.



## المصادر

### المصادر العربية:

#### أولاً - الكتب:

- 1) الغالبي، طاهر محسن، وصالح، أحمد علي، (2010)، (التطوير التنظيمي مدخل تحليلي للمفاهيم والعلاقات - الإستراتيجيات والعمليات - المناهج والتقنيات)، دار وائل للنشر والتوزيع،
- 2) هل، شارلز، وجونز، جارديث، (2008)، (الإدارة الإستراتيجية - مدخل متكامل)، تعريب ومراجعة محمد سيد أحمد عبد المتعال وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.

#### ثانياً - الدوريات:

- 1) العبادي، هاشم فوزي دباس، (2008)، (التقييم من خلال نظرية رأس المال البشري ومفهوم الكفاءات: التشخيص أم التصميم؟)، بحوث اقتصادية عربية، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، جمهورية مصر العربية، بالتعاون مع مركز دراسات الوحدة العربية، العددان (43-44) صيف- خريف السنة الخامسة عشرة، بيروت، لبنان.
- 2) العبادي، هاشم فوزي دباس، والسوداني، علي موات، (2010)، (التخمين التنظيمي ودوره في إعادة أحياء المنظمات - دراسة مقترحة لتطبيقها في منظمات خدمية)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية- المجلد (3)، العدد (16)، عدد خاص بالمؤتمر العلمي الثاني للعلوم الإنسانية- كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الكوفة.

### المصادر الأجنبية

#### A : Books

- 1) Beatty, R., & Ulrich, D., (2000), "RE-Energizing the Mature Organization", Reading (42), in the Organization Developing and Transformation, French, W. et al., McGraw-Hill, New York.
- 2) Huff, A.S., Huff, J.O., (2000), "When Firms Change Direction", Oxford University Press, Oxford.
- 3) Miller D, Friesen (1984), "Organizations: A Quantim View", New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- 4) Triola, M. (2012), Elementary Statistics, 11th Edition, Pearson Education, United State.

#### B- Periodicals & Journals

- 1) Alves, H., & Raposo, M. (2010), "The influence of university image on student behavior", International Journal of Educational Management, 24(1), 73-85.



- 2) Balkefors, Hanna,& Björklund , Elin,& Carlquist, Anna, 2015." The Co-Existence of Strategic Renewal and Strategic Inertia " , Bachelor's Thesis within Business Administration, Jönköping University.
- 3) Bartels, J., Pruyn, A., De Jong, M. and Joustra, I. (2007), "Multiple Organizational Identification Levels and the Impact of Perceived External Prestige and Communication Climate", *Journal of Organizational Behavior*, 28, 173-190.
- 4) Boyer, Marcel, & Robert, Jacques, (2006), "Organizational inertia and dynamic incentives", *Journal of Economic Behavior & Organization*, Elsevier, Vol. (59), No. (3), P: 324–348
- 5) Christensen, C. M., & Rosenbloom, R. S. (1995), "Explaining the attacker's advantage: Technological paradigms, organizational dynamics and the value network", *Research Policy*, 24: 233–257.
- 6) Christo, Q. &, (1995), "Food Changing is more Mergers Game", *The Bankers Magazine*, (May- June).
- 7) Chuai, Xin, & Preece, David, & Iles, Paul, (2008) "Is talent management just "old wine in new bottles"? The case of multinational companies in Beijing," *Management Research News*, Vol. (31), No. (12), pp. 901-911. ©Emerald Group Publishing Limited.
- 8) Cialdini, R.G., Borden, R.J., Avril, T., Walker, R.M., Freeman, S., & Sloan, R.L. (1976), "Basking in reflected glory: Three (football) field studies", *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, 366-375.
- 9) Ciftcioglua, Aydem, (2010), "Exploring the Role of Perceived External Prestige in Employee's Emotional Appeal: Evidence from a Textile Firm", *Business and Economics Research Journal*, Volume (1) . Number (4), P: 85-96.
- 10) Clopton, Aaron & Finch, Bryan, (2012), "In Search of the Winning Image: Assessing the Connection between Athletics Success on Perceptions of External Prestige", *Journal of Issues in Intercollegiate Athletics*, 2012, 5, 79-95, © 2012 College Sport Research Institute.
- 11) Collins, C.J., & Han, J. (2004), "Exploring applicant pool quantity and quality: The effects of early recruitment practices, corporate advertising, and firm reputation", *Personnel Psychology*, 57, 685-717.



- 12) Dutton, J. E. and Dukerich J. M. (1991), "Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation", *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 3, pp. 517-554.
- 13) Dutton, J. E., Dukerich J. M. and Harquail C. V. (1994), "Organizational images and member identification", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, No. 2, pp. 239-263.
- 14) Fuller J. B., Hester K., Barnett T., Frey L., Relyea C. and Beu D. (2006), "Perceived external prestige and internal respect: New insights into the organizational identification process", *Human Relations*, Vol. 59, No. 6, pp. 815-846.
- 15) Goodstein, J., & Boeker, W. (1991). Turbulence at the top: A new perspective on governance structure changes and strategic change. *Academy of management Journal*, 34(2), 306-330.
- 16) Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984), "Structural inertia and organizational change", *American Sociological Review*, Vol. (49), No. (2), P: 149–164.
- 17) Hollow, M. 2014." Strategic inertia, financial fragility and organizational failure ", *Business History*, Vol. (56) No. (5),(pp.746-764).
- 18) Hopkins, Willie E.,& Mallette, Paul,& Hopkins, Shirley A.,2014." Proposed Factors Influencing Strategic Inertia/Strategic Renewal In Organizations",*Electronic Business Journal* Volume (13), Issue (1),(pp.23-40).
- 19) Huff, J. O., Huff, A. S., & Thomas, H. (1992). Strategic renewal and the interaction of cumulative stress and inertia. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 55-75.
- 20) Kamasak, Rifat, (2011), "The Influence of Perceived External Prestige on Job Satisfaction and Turnover Intentions", *Journal of Business and Economics*, USA, March 2011, Volume 2, No. 3, pp. 209-221, Academic Star Publishing Company.
- 21) Larsen, Erik & Lomi, Alessandro, (2002), "Representing change: a system model of organizational inertia and capabilities as dynamic accumulation processes", *Simulation Modeling Practice and Theory*", Vol. (10), No. (2), P:271–296.
- 22) Lewis, William,2017. "Reframing Strategic Inertia: The Politics of Innovation and the Case of GM Biotechnology", A Thesis Submitted for the Degree of



- Doctor of Philosophy in Management, Essex Business School University of Essex.
- 23) Liu, Yanlin (2014), “Charismatic leadership and organizational identification: The mediating role of followers’ emotional intelligence”, 2011 IEEE
  - 24) Mael FA, & Tetrick LE. (1992), "Identifying organizational identification”, *Educ Psychol Meas*, 52, P: 813–24.
  - 25) Mael, Fred. & Ashforth, Blake E., (1992). “Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. (13), No. (2), 103-123.
  - 26) Majid, Abdul & Abdullah T. Muhammad & Yasir, Muhammad & Tabassum, Naila, (2011), “Organizational inertia and change portfolio: An analysis of the organizational environment in developing countries”, ***African Journal of Business Management Vol. (5) No. (2)***, pp. 383-388, 18 January.
  - 27) Miller, D.; Friesen, P.H. (1984) A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science*, 30(10), 1161-1183.
  - 28) Nguyen, N., & LeBlanc, G. (2001), “Image and reputation of higher education institutions in students' retention decisions”, *The International Journal of Educational Management*, 15(6), 303-311.
  - 29) Sushil, (2006), “Anti-Inertia –The Pro-change Tendency”, ***Global Journal of Flexible Systems Management***, Vol. (7), No (1 & 2), pp iii
  - 30) Tajfel, H. (1978). “The achievement of group differentiation”, In H. Tafel (Ed.), *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*. London: Academic Press.
  - 31) Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., & Christ, O. (2004), “The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter? ”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 171-191.

### **C: Conferences**

- 1) Tsai, Chen-Yi & Lin, Julia & Fang, Shih-Chieh, (2008) , “The Paradox of threat and organizational inertia”, **International Conference on Business and Information.**