



انكار الخطر الاستراتيجي و انعكاسه في الانحدار التنظيمي للمؤسسات الحكومية: دراسة تطبيقية في هيئة اعمار محافظة النجف الاشرف

المهندس: محمد توفيق يونس فخر الدين
جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد
Tawfiqm33s@gmail.com

الأستاذ الدكتور. هاشم فوزي العبادي
جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد
hashimf.dabbass@uokufa.edu.iq

المستخلص

الغرض: ان الغرض من هذا البحث هو إيجاد مفهوم لحالة انكار الخطر الاستراتيجي في المنظمات بصورة عامة وكيفية حدوثه ومحاولة تطبيق هذا المفهوم على احدى المؤسسات الحكومية المهمة في محافظة النجف الاشرف (هيئة اعمار المحافظة) وهل يظهر تأثيره في الانحدار التنظيمي للمؤسسة (في حال كانت تعاني من الانحدار) لان عمل هيئة الاعمار يواجه المخاطر الاستراتيجية وعلاقتها مع اتخاذ القرارات الاستراتيجية المهمة بشأن اعداد الميزانيات الخاصة بالمشاريع وتوافر التمويل اللازم وكيفية تنفيذ المشاريع الحيوية التي تمثل البنى التحتية في المحافظة والتي تكون مثابة الواجهة الحقيقية لتطور المحافظة نظرا لأهميتها الدينية والعلمية والثقافية والتاريخية والتراثية و السياسية.

التصميم – المنهجية – المدخل: تم عمل استبيان منظم لجمع البيانات من العاملين في هيئة اعمار محافظة النجف الاشرف وقد مثل مجتمع دراستنا الحالية الموظفون الذين لهم تماس مباشر مع الإدارة العليا و البالغ عددهم (110) فرداً.

المساهمة/ القيمة: يسهم هذا البحث كمحاولة للمساهمة في الكشف عن دور أنكار الخطر الإستراتيجي كوسيلة لتجنب حدوث الانحدار التنظيمي.

الاستنتاج: خلصت الدراسة الى استنتاجات مهمة تبين مدى أهمية العلاقة بين انكار الخطر الإستراتيجي والانحدار التنظيمي وتقوية تلك العلاقة.

القيمة – الاصاله: ان هذه الدراسة تقدم مصطلح جديد هو انكار الخطر الاستراتيجي، وهذا بحد ذاته تمثل قيمة كبيرة للأدبيات الإدارية والاستراتيجية، وعلاقته بالانحدار التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: الانكار، الخطر الاستراتيجي، إدارة الخطر، الانحدار التنظيمي.



Denying strategic risk and its reflection in the organizational decline of government institutions: an applied study in the Najaf Governorate Reconstruction Authority

Hashem Fawzi Al-Abadi
University of Kufa, Faculty of
Administration and Economics
hashimf.dabbass@uokufa.edu.iq

Muhammad Tawfiq Younis Fakhr
al-Din
University of Kufa, Faculty of
Administration and Economics
Tawfiqm33s@gmail.com

Abstract

Purpose: The purpose of this research is to define the state of strategic risk denial in organizations in general, how it occurs, and to attempt to apply this concept to one of the most important government institutions in the Najaf Governorate (the Governorate Reconstruction Authority). It also attempts to examine whether its impact is evident in the organization's organizational decline (if it is experiencing decline). This is because the work of the Reconstruction Authority faces strategic risks and their relationship with making important strategic decisions regarding preparing project budgets, the availability of necessary funding, and how to implement vital projects that represent the governorate's infrastructure, which constitutes the true face of the governorate's development due to its religious, scientific, cultural, historical, heritage, and political significance.

Design - Methodology - Introduction: A structured questionnaire was conducted to collect data from employees of the Najaf Governorate Reconstruction Authority. Our current study population comprised (110) employees who have direct contact with senior management.

Contribution/Value: This research contributes, as an attempt to contribute, to revealing the role of strategic risk denial as a means of avoiding organizational decline.

Conclusion: The study reached important conclusions that demonstrate the importance of the relationship between strategic risk denial and organizational decline, and its strengthening.

Value - Originality: This study introduces a new term, "strategic risk denial," which in itself represents significant value to the management and strategy literature and its relationship to organizational decline.

Keywords: Denial, strategic risk, risk management, organizational decline.



المبحث الاول- منهجية الدراسة

أولاً- مشكلة الدراسة:

ان التطور الحاصل اليوم في إدارة الاعمال عموما والتخطيط الاستراتيجي خصوصا يفرض عملية تحليل الفرص والتهديدات بصورة جيدة لعلاقتها المباشرة باتخاذ القرارات الاستراتيجية وتقييم البدائل المتاحة، من اجل الوصول الى الأهداف الموضوعية ضمن الخطة، وذلك من اجل ضمان الاستمرار والبقاء ومن اجل عدم التعرض الى الانحدار والتدهور، في عالم يسوده المزيد من الاضطرابات الاقتصادية العالمية والتي تؤثر بصورة مباشرة على الكفاءة المالية للدولة ومؤسساتها. ان هذا يفرض على المؤسسات والمنظمات والشركات ان تقوم بعملية تقييم المعلومات الواردة اليها من اجل اتخاذ القرارات الصحيحة والتي تصب لصالح المؤسسة (خاصة المؤسسة العامة) لضمان عدم هدر المال العام واستثمار الموارد البشرية بأفضل كفاءة.

ومن هنا تبرز مشكلة البحث على مستواها المعرفي في الحاجة الى دراسة مصطلح جديد هو انكار الخطر الاستراتيجي (والذي يتعلق بالفرض والتشكيك بالمعلومات المتعلقة بالخطر الاستراتيجي) وكيف يمكن ان يكون انعكاسه في الانحدار التنظيمي الذي قد يقود المنظمة الى التدهور.

وعلى ضوء ما تقدم تبرز مشكلة البحث الميدانية كالآتي: تقديم مصطلح انكار الخطر الاستراتيجي ومدى انعكاسه في الانحدار التنظيمي ومحاولة التعرف على ان الإدارة العليا والقيادات والافراد المعنيين في هيئة اعمار محافظة النجف الاشرف يدركون أهمية انكار الخطر الاستراتيجي وكيفية تأثيره على الهيئة وعلاقته بالانحدار التنظيمي.

ثانياً: أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة الحالية على المستويين الآتي:-

أ- أهمية الدراسة على مستوى الإدارة العليا (هيئة اعمار محافظة النجف الاشرف): -

(1) إنّ دراسة انكار الخطر الاستراتيجي سوف تحدد المؤشرات الايجابية او السلبية الموجودة داخل الهيئة في كيفية التعامل مع الخطر الاستراتيجي والقرارات المتعلقة به من اجل تصحيح ما هو غير مرغوب فيه من سلوكيات.



(2) إنَّ انكار الخطر الاستراتيجي هو مفهوم يمكن الادارة العليا في هيئة اعمار محافظة النجف الاشرف من ان يكونوا على دراية بمفهوم المخاطر بأنواعها والمخاطر الاستراتيجية خصوصا وكيفية ادارتها.

ب- أهمية الدراسة على مستوى المنظمة المبحوثة (هيئة اعمار محافظة النجف الاشرف):-

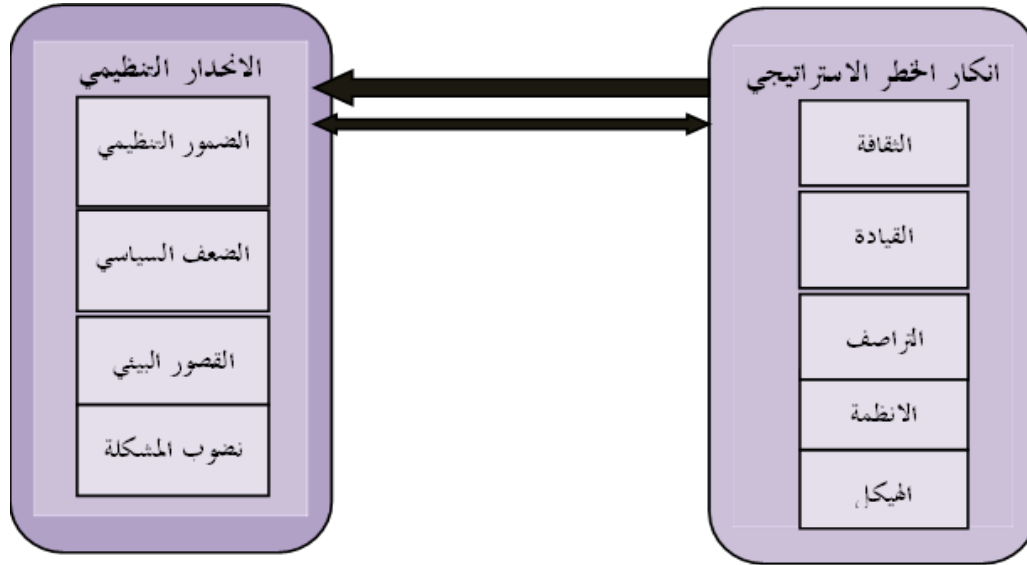
- (1) الدراسة الحالية تشخص أسباب انكار الخطر الاستراتيجي الذي ربما تعاني منه المنظمة المبحوثة بناء على النتائج التي توصلت لها الدراسة.
- (2) تعد هيئة اعمار محافظة النجف الاشرف المنفذة لمعظم مشاريع البنى التحتية في المحافظة والتي لها علاقة مباشرة بحياة المواطن، لذلك من الضروري ان تكون لأفراده الدراية الكاملة بكلا متغيري البحث انكار الخطر الاستراتيجي والانحدار لتنظيمي واثرها على تحسين الأداء.

ثالثاً: أهداف الدراسة

- (1) التعرف على وجود حالة انكار الخطر الاستراتيجي و تقديم ابعاده (الثقافة، القيادة، الأنظمة، التراصف، الهيكل) في ضوء اجابات الافراد مجتمع البحث في هيئة اعمار محافظة النجف الاشرف.
- (2) توضيح مفهوم الانحدار التنظيمي والتعرف على وجوده في هيئة اعمار محافظة النجف الاشرف من خلال ابعاده (الضمور التنظيمي، الضعف السياسي، القصور البيئي، نضوب المشكلة).
- (3) التعرف على طبيعة المخاطر الاستراتيجية وكيفية ادارتها.
- (4) التعرف على أسباب الانحدار التنظيمي ومراحله وكيفية تجنبه.

رابعاً- مخطط الدراسة الفرضي

يجري صياغة مخطط الدراسة الفرضي على وفق ما جاء من مسح للنتاجات الفكرية للأدبيات ذات الصلة بموضوع أنكار الخطر الإستراتيجي ودوره في تجنب الانحدار التنظيمي، وكما هو موضح في الشكل رقم (1) .



الشكل (1) مخطط الدراسة الفرضي

خامساً: فرضيات الدراسة:

بناءً على فلسفة نموذج الدراسة واسلوب تطبيقه، فإن الدراسة تشمل فرضية رئيسة وفرعيات تتعلق بالتأثير وكالاتي: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عكسية لأنكار الخطر الإستراتيجي بأبعاده (الثقافة، القيادة، التراصف، النظم، الهيكل) في الانحدار التنظيمي بأبعاده (الضمور التنظيمي، الضعف السياسي، القصور البيئي، نضوب المشكلة). وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- (1) الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة في الانحدار التنظيمي لهيئة أعمار النجف عينة الدراسة.
- (2) الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة في الانحدار التنظيمي لهيئة أعمار النجف عينة الدراسة.
- (3) الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتراصف في الانحدار التنظيمي لهيئة أعمار النجف عينة الدراسة.
- (4) الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للنظم في الانحدار التنظيمي لهيئة أعمار النجف عينة الدراسة.
- (5) الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للهيكل في الانحدار التنظيمي لهيئة أعمار النجف عينة الدراسة.



سادساً- عينة الدراسة:

تم اختيار مجموعة من الافراد العاملين ممن هم على اتصال مع الإدارة العليا في مختلف الأقسام، اذ تم توزيع (120) استبانة وتم استرجاع (110) استبانة.

المبحث الثاني

الجانب النظري

أولاً- انكار الخطر الاستراتيجي Denial of Strategic Risk

يرتبط نجاح وديمومة المنظمات والمؤسسات بكيفية ايجاد مفهوم للخطر الاستراتيجي وكيفية ادارته، وهذا بلا شك يعتمد على مدى قدرتها في كيفية استنباط تلك المخاطر وتمييزها عن غيرها، وذلك يتم عن طريق اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصحيحة و التي تستند الى المعلومات والحقائق ومصادر تلك المعلومات. الا ان المنظمات (سواء كانت في القطاع العام او الخاص) قد تقوم برفض بعض المعلومات او مصادرها لأسباب تتعلق بنوع المعلومة او من قام بنقلها نتيجة الافتراضات المهيمنة داخل المنظمة وكذلك احيانا نتيجة التشكيك او سوء الظن وعدم الثقة بنقل المعلومة و هذا يؤدي الى مشاكل حقيقية قد تصل الى مستوى الازمة في المنظمة.

(1) مفهوم انكار الخطر الاستراتيجي:

إن الإنكار هو كل شيء عنا - وكيف ننظر إلى العالم. لان وجهة نظرنا لا تغير العالم، وكذلك لن تغير الحقائق التي سنواجهها حتماً عاجلاً أم آجلاً. (Tedlow, 2010: 59) وينقل (Agocs, 1997: 920) عن (Deena Weinstein, 1979, p. 255) غالباً ما يكون الاعتقاد بأن "الحقائق تتحدث عن نفسها" هي الكذبة الحيوية التي تغذي المعارضة، على الأقل في مراحلها الأولية. لا يستخدم المعارضون معايير التنظيم أو المجتمع لتبرير قضيتهم فحسب، بل يعتقدون في كثير من الأحيان أن كبار المسؤولين ملتزمون بهذه المعايير، حتى مع استبعاد الحفاظ على مظهر السيطرة والحكمة. يكاد لا يكون هناك ما يبرر مثل هذا الاعتقاد "

ان الانكار في اللغة الإنكليزية Denial يعربها The Oxford English Arabic Dictionary الى (رفض، انكار، امتناع) وأن مصطلح الإنكار له العديد من المعاني المتنوعة، بما في ذلك "إنكار الذات" أو "في حالة الإنكار"، بالإضافة إلى معاني مختلفة في علم النفس. ان



الإنكار هو آلية دفاع غير واعية تتميز برفض الاعتراف بالحقائق أو الأفكار أو المشاعر المؤلمة (Varki & Brower, 2013:16) فهناك على سبيل المثال معنى للإنكار في علم الجريمة إذ تم تعريفه على أنه عدم قبول المسؤولية عن الجريمة الحالية وتم تقييمه باستخدام نظام تقييم المخالفين (Harkins et al, 2015: 157).

ويشير (Varki & Brower, 2013:16) في عدم استخدام المصطلح (الإنكار) لمفاهيم مثل "عدم الإيمان بوجود disbelief أو حقيقة شيء ما" أو "رفض الموافقة على بيان أو الامتنال له" ولكن بدلاً من ذلك للدلالة على التعريف الأساسي المشتق من علم النفس: آلية دفاع غير واعية تستخدم لتقليل القلق عن طريق إنكار الأفكار أو المشاعر أو الحقائق التي لا يمكن تحملها بوعي. هذا يشبه التجاهل ignoring أو عدم إثارة الاهتمام paying attention إلى شيء مهم. لكن مصطلح التجاهل ignoring ينطوي على عملية مدروسة تختلف عن الإنكار. يمكن أيضاً استخدام مصطلح عدم الانتباه Inattention.

أما في منظمات الأعمال فإن الإنكار قد يكون شكلاً من مصادر مقاومة التغيير بدءاً من (1) إنكار شرعية قضية التغيير، (2) رفض الاعتراف بالمسؤولية لمعالجة قضية التغيير، (3) رفض تنفيذ مبادرة التغيير التي تم تبنيها من قبل المنظمة، و(4) عكس أو تفكيك مبادرة التغيير بمجرد بدء التنفيذ. (Agocs, 1997:920) وهذا ما قد يشار إليه على أنه القصور الثقافي cultural inertia ومن أشكاله "الإنكار"، والذي يؤدي إلى ترسيخ وزيادة استخدام الممارسات التنظيمية طويلة الأمد. لذا يمكن استخدام أنظمة معلومات الأداء القوية لتجنب هذه المشاكل ولتطوير استراتيجيات عمل جديدة ووضع أهداف واضحة للشركات (Andrews, 2006: 277)، لكن الأدلة على الأداء الضعيف التي قدمتها هيئات التدقيق الخارجي ساعدت في كسر الثقافة الداخلية من الإنكار إلى قبول الحاجة إلى التغيير، فضلاً عن توفير حرية أكبر في المنظمة لاختيار فرق قيادية عليا جديدة، مما زاد من احتمالية حدوث التجديد. ويمكن عندها اعتماد الممارسات الصحيحة بنجاح. (Piercy et al, 2013:985)

وهنا نستطيع تعريف (إنكار الخطر الاستراتيجي) على أنه رفض وإنكار الحقائق وعدم تصديق المعلومات المتعلقة باتخاذ القرارات الاستراتيجية والمرتبطة بالخيارات الاستراتيجية وفرض الآراء على فريق الإدارة العليا ممن لديهم وجهات نظر مختلفة مما يؤدي إلى اتخاذ القرارات الخاطئة وبالتالي تحول الخطر إلى أزمة.



او يمكن تعريفه على انه عدم نقل الحقيقة والمعلومات الكافية بشأن المخاطر الاستراتيجية المحتملة بسبب الهيمنة و الاستبداد بالرأي والذي سيؤدي الى التشكيك بمصدر المعلومات ومن قام بنقل تلك المعلومات خاصة اذا كانت تخالف الافتراضات الاستراتيجية المهيمنة داخل المنظمة مما يؤدي الى اتخاذ قرارات خاطئة قد تكون كارثية.

وقد تم استخدام كلمة الخطر لأول مرة بالمعنى القانوني الرسمي في وثائق التأمين التي يعود تاريخها إلى حوالي عام (1730). وكان الأشخاص الذين عاشوا قبل هذه التواريخ بالطبع على دراية مماثلة فكرة المخاطرة والمكافأة كأحفادهم. على سبيل المثال، أدرك القراصنة الإنجليز الذين استولوا على سفن الكنوز الإسبانية في منطقة البحر الكاريبي وأمريكا الوسطى في أواخر القرن السادس عشر تمامًا أنهم كانوا منخرطين في مهنة عالية المخاطر. ومع ذلك، فقد أدركوا أيضاً أن هذا النشاط عالي الخطورة يقدم مكافآت كبيرة جداً، وعلى الجانب السلبي، يمكن بسهولة قتلهم أو أسرهم (Alexander & Neil, 2012: 2).

أصبحت كلمة (خطر) جزءاً شائعاً ومستخدماً على نطاق واسع من مفردات اليوم، مع مراعاة الظروف الشخصية (الصحة، والمعاشات التقاعدية، والتأمين، والاستثمارات، وما إلى ذلك)، والمجتمع (الإرهاب، والأداء الاقتصادي، وسلامة الغذاء، وما إلى ذلك) وأيضاً الأعمال (حوكمة الشركات والاستراتيجية واستمرارية الأعمال وما إلى ذلك). يمكن اعتبار العديد من المؤسسات التي قامت البشرية بأنشائها أيضاً وسيلة لمعالجة عدم اليقين، بما في ذلك السياسة والدين والفلسفة والتكنولوجيا والقوانين والأخلاق (Spikin, 2013: 89). لذلك فإن الخطر مصطلح عام للغاية ولكن له عدة دلالات، يتم تعريف المخاطرة في قاموس أوكسفورد الإنجليزي (The Oxford English Dictionary 2013) هو كما يلي: "حالة تنطوي على التعرض للخطر"، ويؤكد قاموس (Webster's Dictionary, 2013) أيضاً على الجوانب السلبية للمخاطر على أنها "إمكانية الخسارة أو الإصابة أو شخص ما أو شيء ينتج عنه أو تشير إلى خطر". في هذا السياق، يتم استخدام المخاطر لإظهار النتائج السلبية (Sithipolvanichgul, 2016: 15; Coleman, 2012: 15).

وقد يكون استخدام مصطلح "المخاطر" للإشارة إلى المتغيرات البيئية غير المؤكدة التي تقلل من إمكانية التنبؤ بالأداء، فضلاً عن عدم القدرة على التنبؤ بنتائج المنظمة نفسها وبالتالي، يمكن



استخدام اصطلاح "خطر" للإشارة إلى عدم القدرة على التنبؤ في متغيرات نتائج تلك المنظمة (Miller,1992:312).

وتوجد مصطلحات مختلفة مرتبطة بكلمة خطر، مثل "فرصة chance" و"احتمال possibility" و"خطر danger" و"مقامرة gamble" و"خطر او مجازفة hazard" و"خطر jeopardy" و"خطر peril" و"مضاربة أو ريبة او تخمين speculation" و "عدم اليقين uncertainty" على الرغم من استخدام هذين المصطلحين المخاطر وعدم اليقين بالتبادل ، إلا أنهما مختلفان. يمكن أن تتعلق المخاطر بالتأثير غير المؤكد الذي قد يكون لحدث ما، والذي يمكن أن يكون إيجابياً أو سلبياً. هناك إحساس بالمستوى النسبي لاحتمالية الحدث وهو على عكس عدم اليقين، الذي لا يأخذ في الاعتبار سوى حدث يكون الاحتمال فيه غير معروف وسلبى (Sithipolvanichgul,2016:16).

وتم تعريف المخاطر الإستراتيجية على أنها "تلك المخاطر الأكثر أهمية لقدرة المؤسسة على تنفيذ استراتيجياتها وتحقيق أهداف أعمالها (Pierce & Goldstein,2018:53) اذ تتعلق المخاطر الإستراتيجية بالمخاطر على مستوى الشركة، وتؤثر على تطوير وتنفيذ إستراتيجية المنظمة. مثال على ذلك هو المخاطر الناتجة عن التقييم غير الصحيح لاتجاهات السوق المستقبلية عند تطوير الاستراتيجية الأولية. عند تطوير الإستراتيجية، تقوم المنظمة بإجراء تقييم لظروف السوق اليوم. ثم يمضي في التنبؤ بالتغيرات المختلفة التي ستحدث في السوق على مدار فترة زمنية. لذا من المعقول أن نقول أن أحد الأمثلة على المخاطر الاستراتيجية هو خطر أن القرار الاستراتيجي خاطئ. (Alexander & Neil,2012:2).

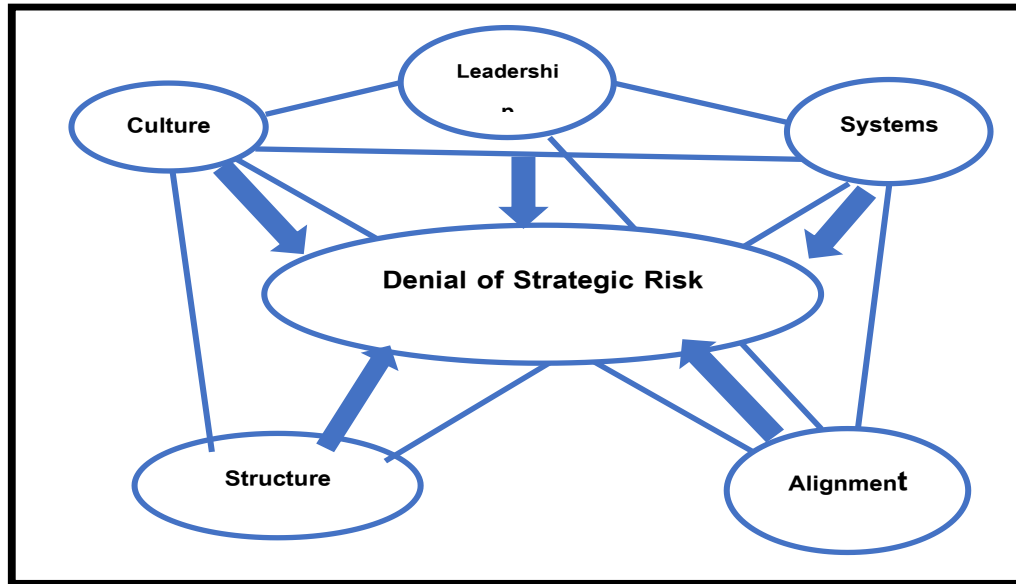
(2) ابعاد انكار الخطر الاستراتيجي

Dimensions of Strategic Risk Managements:

تحدث المخاطرة في سياق يتضمن قيادة الشركة وثقافتها وأنظمتها وقدراتها (Andersen et al.,2014:153) لذا يعتقد (Drew et al., 2006:129) أنه يجب تحديد الإدارة الفعالة للمخاطر على نطاق واسع من أجل تجنب الفشل الاستراتيجي. وقام بتحديد خمسة ابعاد متكاملة تدعم قدرة الشركة على إدارة المخاطر، والمشاركة في حوكمة فعالة للشركات، وتنفيذ تغييرات تنظيمية جديدة: الثقافة Culture، والقيادة Leadership، والتراصف Alignment، والأنظمة



Systems، والهيكل Structure. كل عنصر يتعلق بالعناصر الأخرى. على سبيل المثال، تتشكل الثقافة التنظيمية من خلال ممارسات القيادة. تدعم الأنظمة الهيكل التنظيمي وتشكل ثقافته. تضمن الموائمة تناغم كل عنصر مع العناصر الأخرى بحيث، على سبيل المثال، يتم تعزيز المعايير الثقافية الصريحة بواسطة القيادة، وتعزز الأنظمة الثقافية. لا يوجد عنصر واحد يقف بمفرده. على الرغم من أن كل من (الثقافة والقيادة والتراصف والأنظمة والهيكل) عناصر قوة في إدارة المخاطر الاستراتيجي إلا أنها هي نفسها أبعاداً لأنكار المخاطر (في ضوء التفكير الجماعي و انكار المعلومات الصحيحة أو عدم نقلها لسبب أو لآخر). وكما هو واضح في الشكل (2).



الشكل (2) أبعاد انكار الخطر الاستراتيجي

أ- الثقافة Culture

الثقافة التنظيمية هي الافتراضات والمعتقدات الأساسية المشتركة بين أعضاء المنظمة. إنها نتيجة مكتسبة لتجربة المجموعة إذ شاركت مراراً وتكراراً النجاح في حل مشاكل التكامل والبقاء. (Andersen et al, 2014:10). وهذا يعزز من التحديات الجديدة للمنظمات بسبب اندماج الثقافات والأنظمة المختلفة (Alhammad et al., 2020:1933). لتغيير الطريقة التي تعمل بها المؤسسة، لذلك في كثير من الأحيان، يتم الاستشهاد بـ "التغيير في الثقافة" كميزة رئيسية لإدارة المخاطر. وأن مديري المخاطر يعتبرونها واحدة من الفوائد الرئيسية لجهود إدارة المخاطر.



(Hubbard,2020:40) لان مجرد ابتعاد إدارة المخاطر عن النماذج الكمية، فإنها تصبح متدخلة بسهولة في السياسات داخل الشركة. في هذه المرحلة، تعتمد النتيجة بشكل أكبر على رغبة الشركة في المخاطرة وثقافتها أكثر من اعتمادها على نماذج إدارة المخاطر (Stulz,2008:43).

ب- القيادة Leadership:

تشير القيادة إلى عملية كيفية التأثير على الناس وإرشادهم لتحقيق الأهداف التنظيمية (Abdullahi et al,2018:130). لذا فان من مرتكزات إدارة المخاطر وصف إطار العمل لكيفية تنظيم إدارة المخاطر، والأنظمة التي يجب استخدامها لدعم أنشطة إدارة المخاطر والقدرات وميزات ثقافة الشركة وأنماط القيادة المطلوبة. (Andersen & Schroder, 2011:129,189) لذلك بمجرد تحديد المخاطر وقياسها، يجب إبلاغ قيادة الشركة بها لان الفشل في إبلاغ المخاطر للإدارة هو أيضاً فشل في إدارة المخاطر. (Stulz,2008:41)

ج- التراصف Alignment:

من ضمن وظائف القيادة هي تراصف المصالح المشتركة وتحفيز جميع أعضاء المنظمة على المشاركة في العملية. هذا يعني أنه يجب إزالة أي حواجز هيكلية وإدارية للسماح للموظفين بمتابعة مبادرات المخاطر ربما بالتعاون مع الموظفين في الكيانات الوظيفية الأخرى بمعنى إشراك الجميع في سلوكيات مدركة للمخاطر (Andersen & Schroder,2011: 228) ان ما يفعله إطار عمل إدارة المخاطر المؤسسية القائم على القيمة هو تراصف الجميع في المؤسسة، من حيث أفضل تقدير للتوقع الأساسي للاستراتيجية المستقبلية، وما هو السيناريو الأسوأ، وما هي التوقعات المستقبلية للبيئة (Segal,2011:82) لذلك فإن الشركات التي تتمتع بقدرات جيدة على تحمل المخاطر تأخذ في الاعتبار العديد من العناصر المهمة للهيكل التنظيمي المعقد، بما في ذلك تراصف المصالح الفردية، واختيار الأشخاص المناسبين، وفرض الحوافز المناسبة للسلوكيات الجيدة للمخاطرة (Andersen et al,2014: 152).

د- الأنظمة Systems:

ان السمة النظامية الاجتماعية، قربية من العديد من الآراء المقبولة عموماً حول المنظمات. اذ يتم تعريف المنظمة غالباً ما في الأدب هو: "مجموعة من الناس تسعى إلى هدف مشترك" وهذا يوضح ما نفعله في سياق المهام التنظيمية، مثل صياغة استراتيجية أو لائحة تشغيلية، يتضمن



التواصل (على سبيل المثال، الحوار، المناقشة، التفاوض، الإكراه، إلخ) (Achterbergh & Vriens, 2009)

لذا تتطلب إدارة المخاطر المؤسسية النشطة وجود أنظمة لجعل الشركة أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع التغييرات الرئيسية، لأن إدارة المخاطر هي عملية ديناميكية. (Dickinson, 2001: 362)

5- الهيكل Structure:

يوفر الهيكل التنظيمي المكونات من أجل تشكيل إطار لتخطيط الأنشطة وتنفيذها ومراقبتها لتحقيق الأهداف العامة. يتعلق هذا الجانب من بيئة التحكم بالطريقة التي يتم بها إدارة وتنظيم الوظائف المختلفة (Moeller, 2011: 211), يتطلب النهج الفعال لإدارة المخاطر على مستوى المؤسسة هيكلًا تنظيميًا مناسبًا يشتمل على عناصر القيادة والثقافة والتنظيم والقدرات والأنظمة (Andersen & Schroer, 2011: 133) والهيكل لإدارة المخاطر المؤسسية، هو الذي يصف الأنشطة التي تتم، وترتيبها، وكيفية تفاعلها (Segal, 2011: 82).

ثانياً. الانحدار التنظيمي Organizational Decline

يعد موضوع الانحدار التنظيمي من المواضيع المهمة في عالمنا المعاصر بسبب التغييرات التي تطرأ على المنظمات، سواء كانت تلك التغييرات في البيئة الخارجية أو الداخلية.

1 - مفهوم الانحدار التنظيمي Organizational Decline Concept

يأتي معنى الانحدار في قاموس Oxford Business English Dictionary for learners معنى (decline) هو عملية أو فترة تصبح فيها (المنظمة) أضعف أو أصغر. ويعرب قاموس The Oxford English Arabic Dictionary كلمة (decline) بمعنى (انحدر، انحط، هبوط، انحدر، ضعف، تضائل، تدهور).

تم استخدام مصطلحات مختلفة للانحدار التنظيمي (Ghazzawi, 2018: 41) بالتبادل في الأدبيات، بما في ذلك، على سبيل المثال لا الحصر، التدهور التنظيمي والوفيات (mortality)، والموت (death)، والفشل Failure، والخروج exit، والإفلاس bankruptcy، والتعسف retrenchment، والحل dissolution. تحدث التحديات عادة عندما يتدهور أداء الشركة أو قاعدة مواردها على مدى فترة زمنية طويلة.



ان البحث عن فشل الشركات وانحدارها له تاريخ بحثي طويل. ومع ذلك، وبالمقارنة مع دراسات إدارة الأعمال بشكل عام، فإنها لا تحظى إلا باهتمام أكاديمي محدود، وهو ما يتم انتقاده لأن "الكثير من الأدبيات لها تحيز واضح تجاه مواضيع أخرى (Kücher & Feldbauer- 503:2019, Durstmüller) و (Bodolica & Spraggon,2020) ويتفق مع هذا الرأي كل من (Carmeli & Sheaffer,2009:363) اذ يؤكدان يتم تكريس الكثير من الأبحاث في علوم التنظيم والإدارة، والإدارة الإستراتيجية على وجه الخصوص، للمزايا التنافسية والنجاح التنظيمي. كان هذا هو الأساس لنظريات النمو التنظيمي. على النقيض من ذلك، فإن الانحدار التنظيمي، الذي يعكس أيضًا ديناميكيات دورة الحياة التنظيمية، قد تلقى اهتمامًا أقل بكثير.

والانحدار التنظيمي تمت دراسته على نطاق واسع منذ أواخر السبعينيات من قبل علماء الإدارة الإستراتيجية والمنظرين التنظيميين (Alabadi et al.,2020:801). ونبدأ من كتابات (Whetten,1980) اذ اثار النقاش المتعلق بان موضوع الانحدار التنظيمي لم يحصل على الاهتمام الكافي وأشار إلى أن "الانحدار التنظيمي، على الرغم من كونه مصدر قلق مهم وأساسي للمنظمات، فمن الواضح أن غالبية الدراسات التجارية والإدارية منحازة نحو النجاح والمنظمات الناجحة (Serra et al, 2013: 135)، بالنظر إلى الدليل على أنه حتى المنظمات الناجحة يمكن أن تتدهور (Serra et al, 2017).

تتطور المنظمات من خلال دورة حياة تتحداها باستمرار للحفاظ على القدرة على التكيف وبناء قدرات جديدة من خلال الابتكار وتجديد نفسها كجزء من الروتين التنظيمي. تصف دورة الحياة هذه مراحل نمو المؤسسة وتطورها وتتضمن مراحل (بدء التشغيل والنمو والنضج والانحدار) (Peretz,2012:164) و (Serra et al,2013:136). فالانحدار هو ازدياد التدهور للمنظمة. وكلما استمرت عملية التراجع، ازدادت المؤشرات أو المعايير، لذا يعتبر الانحدار أو التهديد بالانحدار ظاهرة شائعة في دورة حياة المنظمة. في بعض الحالات يمكن تجنبه؛ في بعض الحالات لا يمكن (Crow & Hartman,2003:259).

عرف (Teixeira et al, 2019: 75) الانحدار التنظيمي نقص في موارد المنظمة خلال فترة زمنية معينة بينما عرفه (Santana & Galan,2017: 207) تدهور في أداء الشركة بسبب الانخفاض المستمر في مواردها الداخلية، وعرفه أيضاً (Hayne,2015:13) أنه (الانخفاض الكبير والمطلق في قاعدة موارد المنظمة الذي يحدث خلال فترة زمنية محددة).



2- ابعاد الانحدار التنظيمي في المؤسسات الحكومية:

يتم ذكر ابعاد الانحدار التنظيمي للمؤسسات الحكومية بالاعتماد على (Levine, 1978: 312-318) وعلى الباحثين الآخرين الذين قاموا باعتمادها وهي الابعاد الداخلية (الضمور التنظيمي organizational atrophy، والضعف السياسي)، والابعاد الخارجية (استنزاف المشاكل، والإنتروبيا البيئية (التدهور البيئي) Environmental Entropy وكما موضح في الشكل الاتي:-

الخارجية	الداخلية	التأثيرات الاسباب
Problem Depletion	Political Vulnerability	السياسية
Environmental Entropy	Organizational Atrophy	اقتصادية /تقنية

الشكل (3) ابعاد الانحدار التنظيمي

Source: Pearson, J. V., & Michael, R. J. (1981). Zero-base budgeting—A technique for planned organizational decline. Long Range Planning, 14(3), 68-76.

1- الضمور التنظيمي Organizational Atrophy

ان مجموعة من المشاكل التنظيمية بما في ذلك البحث السيئ عن البدائل والرقابة الذاتية حول الهواجس التي قد تكون لدى المديرين. وهذه تولد النفور من المخاطرة وبالتالي يتم قمع الحاجة إلى إجراء تغييرات جذرية في ضوء الظروف البيئية المتغيرة، مع الميل إلى إضفاء الطابع المؤسسي على البيروقراطية التي تحجب الحاجة إلى التكيف مع التقلبات البيئية وعدم اليقين وهذا الوضع الخطير هو ما يسمى بالضمور التنظيمي (Carmeli & Sheaffer, 2009: 363)

2- الضعف السياسي Political Vulnerability :

يرتبط "الضعف السياسي" بالوقت ضمن حياة المنظمات، اذ يعتبر النضج مؤشراً قوياً على فرص البقاء على قيد الحياة (Williams, 2015: 190). يحدد (Levine, 1978) الضعف السياسي كعامل خطر داخلي يجعل المنظمات عرضة للتغييرات في الميزانية والطلبات من مقدمي الخدمات الخارجيين. على سبيل المثال، من المرجح أن تكافح المنظمات الأصغر سناً، وهي ظاهرة تُعرف باسم مسؤولية الحادثة (Giblin & Nowacki, 2018: 173). لان المنظمات الجديدة، التي غالباً



ما تكون محدودة الموارد، لديها خبرة أقل، وموارد أقل، وعدد أقل من الدوائر الانتخابية التي يمكن أن تمنحها الدعم ورأس المال الاجتماعي مقارنة بالمنظمات القديمة (Mellahi & Wilkinson, 2004:26).

3- الانتروبيا البيئية (التدهور البيئي) Environmental Entropy:

تشمل البيئة العامة لكافة أنواع المنظمات ما يلي (الاقتصاد، والتكنولوجيا، والدول الأجنبية، والسياسة، والعوامل الاجتماعية)، والبيئة المباشرة (العملاء، والموردون، والمنافسون، والبنوك والمؤسسات الائتمانية، وحملة الأسهم)، وخصائص الإدارة / رواد الأعمال (الدافع والصفات والمهارات، والخصائص الشخصية)، وسياسة المنظمة (الاستراتيجية والاستثمارات، والتجارة، والتشغيل، والموظفين، والتمويل والإدارة، وحوكمة الشركات)، وخصائص الشركات (الحجم والنضج والصناعة والمرونة) (Arasti, 2011:7490).

4- استنفاد او نضوب المشكلة او فقدان الشرعية (عدم الحاجة الى المؤسسة) Problem Depletion

يمثل نضوب المشكلة ، وهو سبب سياسي خارجي للانحدار، سيناريو حيث يتدهور الطلب على خدمة مؤسسة عامة (Levine, 1978) و قد اطلق عليها (Carmeli & Sheaffer, 2009:363) و (Peretz, 2021:164) (فقدان الشرعية) بالاعتماد على (Whetten, 1988) وقد يكون له علاقة بعدم كفاءة تلك المؤسسة او عدم وجود الرقابة اللازمة عليها (Giblin & Nowacki, 2018:173) او قد يكون (استنفاد المشكلات) ناتجاً عن عوامل مثل التغيرات في الديموغرافيا أو التحولات في طريقة فهم احتياجات السكان (Williams, 2015:189).



المبحث الثالث

الجانب التطبيقي للبحث

يهتم هذا المبحث بعرض الجانب التطبيقي للبحث، من خلال اختبار فرضياته الرئيسة والفرعية، وكما يلي:

أولاً: اختبار فرضية البحث الرئيسة والفرضيات الفرعية:

الفرضية الرئيسة: نصت الفرضية الرئيسة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأنكار الخطر الإستراتيجي بأبعاده (الثقافة، القيادة، التراصف، النظم، الهيكل) في الانحدار التنظيمي بأبعاده (الضمور التنظيمي، الضعف السياسي، القصور البيئي، نضوب المشكلة). لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis للتحقق من الأثر العكسي لأنكار الخطر الإستراتيجي بأبعاده في الانحدار التنظيمي بأبعاده مجتمعة، وكما هو موضح بالجدول (1).

جدول (1) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أنكار الخطر الإستراتيجي بأبعاده في

الانحدار التنظيمي بأبعاده مجتمعة

معاملات الانحدار Coefficients			تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary			المتغير التابع
Sig* الدلالة مستوى	T المحسوبة	β معاملات الانحدار لمتغيرات المرونة المالية	Sig* الدلالة مستوى	DF درجات الحرية	F المحسوبة	Adjusted (R ²) معامل التحديد المعدل	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	
0.000	-15.453	0.965	0.000	1 الانحدار	27.33	0.683	0.667	-0.843	الانحدار التنظيمي بأبعاده مجتمعة
				109 اليواقي					
				110 المجموع					

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

*يكون F الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (2.92).

*يكون T الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.98).

يوضح الجدول (1) الأثر العكسي لأنكار الخطر الإستراتيجي بأبعاده في الانحدار التنظيمي بأبعاده مجتمعة. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عكسية لأنكار الخطر الإستراتيجي بأبعاده (الثقافة، القيادة، التراصف، النظم، الهيكل) في الانحدار التنظيمي بأبعاده (الضمور التنظيمي، الضعف السياسي، القصور البيئي، نضوب المشكلة). مجتمعة في هيئة



أعمار النجف عينة الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، إذ بلغ معامل الارتباط $R (-0.843)$ عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.683)، أي أن ما قيمته (0.683) من التغيرات في الانحدار التنظيمي بأبعاده مجتمعة في هيئة أعمار النجف عينة الدراسة ناتج عن التغير في أنكار الخطر الاستراتيجي بأبعاده، وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل $Adjusted R^2$ قد بلغ (0.683) وهو ما يعكس المستوى الصافي للإهتمام بأنكار الخطر الاستراتيجي بأبعاده بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن الانحدار التنظيمي بأبعاده مجتمعة في عينة الدراسة.

كما أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار Coefficients بأن قيمة درجة التأثير β بلغت (-0.965) للمرونة الاستراتيجية وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة T المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (-15.453). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بأنكار الخطر الإستراتيجي بأبعاده سيؤدي إلى تخفيض الانحدار التنظيمي بأبعاده مجتمعة بقيمة (-0.965) لأنكار الخطر الإستراتيجي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة لأنموذج التأثير والتي بلغت (27.33) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الرئيسة الأولى، التي تنص على: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عكسي لأنكار الخطر الاستراتيجي بأبعاده على الانحدار التنظيمي بأبعاده في هيئة أعمار النجف مجتمع الدراسة. وللتحقق من تأثير ابعاد أنكار الخطر الاستراتيجي في الانحدار التنظيمي في هيئة أعمار النجف، تم تجزئة الفرضية الرئيسة الأولى إلى خمس فرضيات فرعية، وكما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية للثقافة في الانحدار التنظيمي في هيئة أعمار النجف عينة الدراسة.

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من تأثير الثقافة في الانحدار التنظيمي في هيئة أعمار النجف عينة الدراسة، وكما هو موضح بالجدول الآتي:-



الجدول (2) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الثقافة في الانحدار التنظيمي

معاملات الانحدار Coefficients				تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary			المتغير التابع
Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	β معاملات الانحدار لتوجيه الموارد		Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	Adjusted (R ²) معامل التحديد المعدل	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	
0.000	-10.743	-	الثقافة (x1)	0.000	1 الانحدار	17.764	0.462	0.456	0.662	الانحدار التنظيمي بأبعاده مجتمعة
		2.352			109 البواقي					
					110 المجموع					

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

*يكون F الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (2.92).

*يكون T الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.98).

يوضح الجدول (2) تأثير الثقافة في الانحدار التنظيمي. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية الثقافة في الانحدار التنظيمي في هيئة أعمار النجم عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، إذ بلغ معامل الارتباط R (-0.662) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.456)، أي أن ما قيمته (0.456) من التغيرات في الانحدار التنظيمي لعينة الدراسة ناتج عن التغير في الثقافة.

كما أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار Coefficients بأن قيمة درجة التأثير β بلغت (-2.352) للثقافة، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة T المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (-10.743). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة لأنموذج التأثير والتي بلغت (17.764) وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، التي تنص على: يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية للثقافة في الانحدار التنظيمي في هيئة أعمار النجم عينة الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية للقيادة في الانحدار التنظيمي لعينة الدراسة.

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من التأثير للقيادة في الانحدار التنظيمي لعينة الدراسة، وكما هو موضح بالجدول الاتي:-



الجدول (3) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير القيادة في الانحدار التنظيمي

معاملات الانحدار Coefficients			تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary			المتغير التابع
Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	β معاملات الانحدار للمتانة	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	Adjusted (R ²) معامل التحديد المعدل	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	
0.000	-11.423	-2.454	0.000	1 109 110	15.8	0.522	0.562	-0.643	الانحدار التنظيمي بأبعاده مجتمعة

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

*يكون F الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (2.92).

*يكون T الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.98).

يوضح الجدول (3) للقيادة في الانحدار التنظيمي. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة في الانحدار التنظيمي في هيئة أعمار النصف عينة الدراسة، إذ أشارت النتائج أن معامل الارتباط R (-0.634) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.562)، وأظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل Adjusted R^2 قد بلغ (0.522) وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام بالقيادة بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن مؤشر الانحدار التنظيمي في هيئة أعمار النصف.

كما أشارت النتائج أن قيمة درجة التأثير β بلغت (-2.454) للمتانة وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة T المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (-11.423). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالقيادة سيؤدي إلى انخفاض في الانحدار التنظيمي (-11.423) من خلال القيادة. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة لأنموذج التأثير والتي بلغت (15.8) وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، التي تنص على: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة في الانحدار التنظيمي لعينة عينة الدراسة. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير سلبي ذو دلالة إحصائية للترافف في الانحدار التنظيمي بهيئة أعمار النصف عينة الدراسة.

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، للتحقق من تأثير الترافف في الانحدار التنظيمي بهيئة أعمار النصف، وكما هو موضح بالجدول (4).



الجدول (4) نتائج إختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التراصف في الانحدار التنظيمي

معاملات الانحدار Coefficients				تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary			المتغير التابع
Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	β معاملات الانحدار لبعد خفة الحركة		Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	Adjusted (R ²) معامل التحديد المعدل	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	
0.000	-13.231	-2.121	التراصف (x3)	0.000	1	18.344	0.593	0.57	-0.632	الانحدار التنظيمي بأبعاده مجتمعة
					109					
					110					

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

*يكون F الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (2.92).

*يكون T الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.98).

يوضح الجدول (4) التأثير لبعد التراصف في الانحدار التنظيمي. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتراصف في الانحدار التنظيمي لهيئة أعمار النصف عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، إذ بلغ معامل الارتباط R (-0.632) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.57) أي أن ما قيمته (0.57) من التغيرات في الانحدار التنظيمي لعينة الدراسة ناتج عن التغير في التراصف، وأظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل (المستوى الصافي للإهتمام) Adjusted R² قد بلغ (0.368) كما أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار Coefficients بأن قيمة درجة التأثير β بلغت (-2.121) لخفة الحركة وما يؤكد هذه الدلالة قيمة T المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (-13.231). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالتراصف سيؤدي إلى تخفيض الانحدار التنظيمي بقيمة (-2.121) من خلال التراصف، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة لأنموذج التأثير والتي بلغت (18.334) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتراصف في الانحدار التنظيمي لهيئة أعمار النصف عينة الدراسة.



الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية للنظم في الانحدار التنظيمي في هيئة أعمار النجف عينة الدراسة.

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من تأثير النظم في الانحدار التنظيمي لهيئة أعمار النجف عينة الدراسة، وكما هو موضح بالجدول (5).

الجدول (5) نتائج إختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير النظم في الانحدار التنظيمي

معاملات الانحدار Coefficients				تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary			المتغير التابع
Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	β معاملات الانحدار لتوجيه الموارد		Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	Adjusted (R ²) معامل التحديد المعدل	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	
0.000	-11.743	-3.226	النظم (x4)	0.000	1	16.642	0.462	0.542	-0.744	الانحدار التنظيمي بأبعاده مجتمعة
					109					
					110					

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

*يكون F الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (2.92).

*يكون T الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.98).

يوضح الجدول (5) تأثير النظم في الانحدار التنظيمي. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتأثير النظم في الانحدار التنظيمي بهيئة أعمار النجف عينة الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، إذ بلغ معامل الارتباط R (-0.744) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.542)، أي أن ما قيمته (0.542) من التغيرات في الانحدار التنظيمي في هيئة أعمار النجف عينة الدراسة ناتج عن التغير في النظم.

كما أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار Coefficients بأن قيمة درجة التأثير β بلغت (-3.226) للنظم، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة T المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (-11.643). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة لأنموذج التأثير والتي بلغت (16.642) وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الفرعية الرابعة، التي تنص على: يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية للنظم في الانحدار التنظيمي في هيئة أعمار النجف عينة الدراسة.

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية للهيكلة في الانحدار التنظيمي في هيئة أعمار النجف عينة الدراسة.



لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من التأثير للهيكل في الانحدار التنظيمي في هيئة أعمار النجف عينة الدراسة، وكما هو موضح بالجدول (6).

الجدول (6) نتائج إختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الهيكل في الانحدار التنظيمي

معاملات الانحدار Coefficients			تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary			المتغير التابع
Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	β معاملات الانحدار للمتانة	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	Adjusted (R ²) معامل التحديد المعدل	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	
0.000	-11.422	-2.431	0.000	1 109 110	15.7	0.521	0.462	-0.642	الانحدار التنظيمي بأبعاده مجتمعة

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

*يكون F الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (2.92).

*يكون T الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.98).

يوضح الجدول (6) للهيكل في الانحدار التنظيمي. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للهيكل في الانحدار التنظيمي في هيئة أعمار النجف عينة الدراسة، إذ أشارت النتائج أن معامل الارتباط R (-0.642) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.462)، وأظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل Adjusted R^2 قد بلغ (0.521) وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام بالهيكل بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن مؤشر الانحدار التنظيمي في هيئة أعمار النجف عينة الدراسة.

كما أشارت النتائج أن قيمة درجة التأثير β بلغت (-2.431) للمتانة وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، وما يؤكد هذه الدلالة قيمة T المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (-11.422). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالهيكل سيؤدي إلى انخفاض في الانحدار التنظيمي (-11.422) من خلال الهيكل. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة لأنموذج التأثير والتي بلغت (15.7) وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الفرعية الخامسة، التي تنص على: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للهيكل في الانحدار التنظيمي بهيئة أعمار النجف عينة الدراسة.



المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً- الاستنتاجات:

- 1- إن موضوع أنكار الخطر الإستراتيجي 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 والتنظيمية لموضوع أنكار الخطر الإستراتيجي.
- 2- تساهم هذه الدراسة في فهم العلاقة بين أنكار الخطر الإستراتيجي لتأسيس مدخل متكامل لتجنب الانحدار التنظيمي للمؤسسات الحكومية بشكل خاص ومنظمات الاعمال بشكل عام.
- 3- إن هيئة الأعمار في محافظة النجف الاشرف والتي ترغب بالنجاح في خوضها للمنافسة في مجال عملها، بالمقارنة مع غيرها من الهيئات الأخرى ينبغي عليها أن تسلط الأضواء على موضوع عدم أنكار الخطر الاستراتيجي الذي من شأنه أن يساعد الهيئة عينة الدراسة على تحقيق نتائجها المرجوة.
- 4- إن دراسة طبيعة عدم تجاهل الخطر الإستراتيجي، يساعد هيئة أعمار النجف على تجنب انحدارها التنظيمي وزيادة أدائها التنظيمي والوقف بحزم أمام التهديدات التنظيمية التي تواجه هذه الهيئة والذي يحد من فشلها بالاستجابة للتغيير التنظيمي.
- 5- يُساعد أنكار الخطر الإستراتيجي في تطوير هيئة أعمار النجف بما يجعلها تحقق ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين الآخرين.

ثانياً- التوصيات

- (1) ضرورة القيام بمزيد من البحوث والدراسات من قبل الباحثين لمعرفة المفاهيم الذي تناولتها الدراسة بشكل أكثر تفصيلاً، ويحدونا الأمل في أن النتائج التي تم التوصل إليها سيتم من خلالها فتح مسارات جديدة لها للتحقيق وإبلاغ البحوث المستقبلية على أنكار الخطر الإستراتيجي والانحدار التنظيمي.
- (2) إن تحقيق النجاح في عمل هيئة أعمار النجف عينة الدراسة يتطلب أن يتوافر لديها معلومات إستراتيجية دقيقة تقوي وتعزز أفرادها العاملين على زيادة أدائهم التنظيمي وانعكاس ذلك على تجنب الانحدار التنظيمي من قبلها.



- (3) ينبغي على هيئة أعمار النجف أن تستفيد من تجارب مثيلاتها العالمية وذلك بالعمل على الاهتمام بالمخاطر الإستراتيجية وعدم تجاهلها والتي من شأنها أن تسهم في دعم قدراتها الحالية على تحقيق التميز في أدائها وتجنب الانحدار التنظيمي.
- (4) إنَّ تجنب الانحدار التنظيمي من قبل هيئة أعمار النجف عينة الدراسة تتطلب أن يولي المديرون اهتماماً أكبر بعدم أنكار الخطر الإستراتيجي بهدف مواكبة التغيرات في العمل المؤسساتي والعمل على تقديم خدمات اجتماعية تلبي حاجات المواطن وبالوقت المناسب.
- (5) من الضروري أن تبدي الإدارة العليا في هيئة أعمار النجف عينة الدراسة موضوع البحث اهتماماً أكبر بأنكار الخطر الإستراتيجي بحيث يتوافق تجنب هذا الخطر مع سمعتها ومكانتها وصورتها التنظيمية لدى المجتمع وذلك من خلال تقديمها خدمات مجتمعية مناسبة.

المصادر

1. Abdullahi, M.A., Mohamed, Z., Shamsudin, M.N., Sharifuddin, J. and Ali, F., 2018. Effects of top leadership culture and strategic sustainability orientation on sustainable development among Malaysian herbal-based SMEs. *Business Strategy & Development*, 1(2), pp.128-139.
2. Achterbergh J., Vriens D. (2009) Introducing Organizations as Social Systems Conducting Experiments. In: *Organizations*. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-00110-9_1
3. Agocs, C., 1997. Institutionalized resistance to organizational change: Denial, inaction and repression. *Journal of Business Ethics*, 16(9), pp.917-931.
4. Alabadi, H.F., Ghazzayb, M.J. and Ahmed, N., 2020, The Role of Strategic Sense in Reducing Organisational Decline: Case Study of the Najaf Cement Factory. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 8(11), pp. 796-818
5. Alexander, R., William, W., & Neil, M. (2012). *Strategic Risk Management*. Edinburgh Business School, Heriot-Watt University Edinburgh, 1-15.
6. Alhammadi, S., Archer, S. and Asutay, M. (2020), "Risk management and corporate governance failures in Islamic banks: a case study", *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, Vol. 11 No. 9, pp. 1921-1939. <https://doi.org/10.1108/JIABR-03-2020-0064>



7. Andersen, T. J., and Schröder, P. W. (2011). Strategic risk management practice: How to deal effectively with major corporate exposures. Strategic Direction. Cambridge University Press, New York, USA
8. Andersen, T. J., Garvey, M., & Roggi, O. (2014). Managing risk and opportunity: The governance of strategic risk-taking. OUP Oxford.
9. Andrews, R., Boyne, G. A., & Enticott, G. (2006). Performance failure in the public sector: misfortune or mismanagement?. Public Management Review, 8(2), 273-296.
10. Arasti, Z. (2011). An empirical study on the causes of business failure in Iranian context. African journal of business management, 5(17), 7488-7498.
11. Bodolica, V. and Spraggon, M. (2020), "Leadership in times of organizational decline: a literature review of antecedents, consequences and moderators", International Journal of Organizational Analysis, Vol. 29 No. 2, pp. 415-435. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2020-2123>
12. Carmeli, A., & Sheaffer, Z. (2009). How leadership characteristics affect organizational decline and downsizing. Journal of Business Ethics, 86(3), 363-378.
13. Coleman, T. S. (2012). Quantitative risk management: a practical guide to financial risk (Vol. 669). John Wiley & Sons.
14. Crow, S. M., & Hartman, S. J. (2003). A case study of organizational decline: lessons for health care organizations. The health care manager, 22(3), 256-264.
15. Dickinson, G. (2001). Enterprise risk management: Its origins and conceptual foundation. The Geneva Papers on Risk and Insurance. Issues and Practice, 26(3), 360-366.
16. Doniach, N.S., 1972. The Oxford English-Arabic dictionary of current usage. Oxford University Press. UK.
17. Drew, S. A., Kelley, P. C., & Kendrick, T. (2006). CLASS: Five elements of corporate governance to manage strategic risk. Business horizons, 49(2), 127-138.
18. Ghazzawi, I. (2018). Organizational decline: A conceptual framework and research agenda. International Leadership Journal, 10(1) , pp.37- 80
19. Giblin, M. J., & Nowacki, J. S. (2018). Organizational decline and fiscal distress in municipal police agencies. Police Quarterly, 21(2), 171-195.
20. Harkins, L., Howard, P., Barnett, G., Wakeling, H. and Miles, C., 2015. Relationships between denial, risk, and recidivism in sexual offenders. Archives of sexual behavior, 44(1), pp.157-166.



21. Hayne, Christie, (2015), ESSAYS ON ORGANIZATIONAL DECLINE, thesis, Queen's University, Canada
22. Hubbard, D. W. (2020). The failure of risk management: Why it's broken and how to fix it. John Wiley & Sons.
23. Kücher, A., & Feldbauer-Durstmüller, B. (2019). Organizational failure and decline—A bibliometric study of the scientific frontend. *Journal of Business Research*, 98, 503-516.
24. Levine, C.H., 1978. Organizational decline and cutback management. *Public administration review*, 38(4), pp.316-325.
25. Mellahi, K. and Wilkinson, A., 2004. Organizational failure: a critique of recent research and a proposed integrative framework. *International Journal of Management Reviews*, 5(1), pp.21-41.
26. Miller, K. D. (1992). A framework for integrated risk management in international business. *Journal of international business studies*, 23(2), 311-331.
27. Moeller, R. R. (2011). COSO enterprise risk management: establishing effective governance, risk, and compliance processes (Vol. 560). John Wiley & Sons.
28. Pearson, J. V., & Michael, R. J. (1981). Zero-base budgeting—A technique for planned organizational decline. *Long Range Planning*, 14(3), 68-76.
29. Peretz, H.V., 2021. A perspective on organizational decline in the public sector: A case study. *Public Money & Management*, 41(2), pp.161-171.
30. Pierce, E. M., & Goldstein, J. (2018). ERM and strategic planning: a change in paradigm. *International Journal of Disclosure and Governance*, 15(1), 51-59.
31. Piercy, N., Phillips, W. and Lewis, M., 2013. Change management in the public sector: the use of cross-functional teams. *Production Planning & Control*, 24(10-11), pp.976-987.
32. Santana, M., Valle, R., & Galan, J. L. (2017). Turnaround strategies for companies in crisis: Watch out the causes of decline before firing people. *BRQ Business Research Quarterly*, 20(3), 206-211.
33. Segal, S. (2011). Corporate value of enterprise risk management. Hoboken (NJ): Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
34. Serra, F.A.R., Pinto, R., Guerrazzi, L. and Ferreira, M.P., 2017. Organizational decline research review: Challenges and issues for a future research agenda. *BAR-Brazilian Administration Review*, 14(2).



35. Serra, F.R., Ferreira, M.P. and de Almeida, M.I.R., 2013. Organizational decline: a yet largely neglected topic in organizational studies. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*. Vol. 11 No. 2, pp. 133-156
36. Sithipolvanichgul, Juthamon, 2016, " Enterprise Risk Management and Firm Performance: Developing Risk Management Measurement in Accounting Practice", thesis, The University of Edinburgh, Scotland
37. Spikin, I. C. (2013). Risk Management theory: the integrated perspective and its application in the public sector. *Estado, Gobierno y Gestión Pública*, (21), 89-126.
38. Stulz, R. M. (2008). Risk management failures: What are they and when do they happen?. *Journal of Applied Corporate Finance*, 20(4), 39-48.
39. Tedlow, R.S., 2010. Denial: Why business leaders fail to look facts in the face--and what to do about it. Penguin.
40. Teixeira, J. E., Serra, F., Pinto, R., & Salles, L. (2019). Resource orchestration in a context of organizational decline. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*. pp. 73-98
41. Varki, A. and Brower, D., 2013. Denial: Self-deception, false beliefs, and the origins of the human mind. Hachette UK.
42. Whetten, D.A., 1980. Organizational decline: A neglected topic in organizational science1. *Academy of Management review*, 5(4), pp.577-588.
43. Williams, I. (2015). Who wants to live forever? Organizational decline in health care. *Journal of Health Services Research & Policy*, 20(3), 189-191.