



## دور إستراتيجيات الاحتفاظ بالعمالين أصحاب الياقات الذهبية في الحد من الغباء التنظيمي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسين في المدارس الثانوية الاهلية العاملة في مدينة النجف الأشرف)

أ.د علي رزاق جواد العابدي

جامعة الكوفة/ كلية الإدارة والإقتصاد

[ali.alabed@uokufa.edu.iq](mailto:ali.alabed@uokufa.edu.iq)

حلا عبد الامير عبد الحمزة

جامعة الكوفة، كلية الإدارة والإقتصاد

[Hala.86@yahoo.com](mailto:Hala.86@yahoo.com)

### المستخلص:

يهدف البحث الحالي الى اختبار تأثير إستراتيجيات الاحتفاظ بالعمالين أصحاب الياقات الذهبية في الحد من الغباء التنظيمي في المدارس الثانوية الاهلية العاملة في مدينة النجف الأشرف، فضلاً عن تشخيص مستوى اهتمام المدارس بمتغيرات البحث وابعاده، وانطلاقاً من حداثة متغيرات البحث وأهميته على مستوى قطاع التربية والمدارس الثانوية وافرادها، اعتمد المنهج (الوصفي- الاستطلاعي)، وطبق في بيئة وزارة التربية لتكون مجتمع البحث الملاكات التدريسية في المدارس الثانوية، فكانت عينة البحث (284) تدريسي متخصص في التعليم والتدريس (أسلوب الحصر الشامل)، إذ كانت العينة قصدية حصصية من التدريسين الاختصاص، وزع الباحث عليهم (284) استبانة خلال ثلاثة أشهر، واستطاعت الباحثة استرداد (262) استبانة، وعند التفريق كان الصالح منها (250) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وقد رُفدت الاستبانة بالمقابلات المحدودة، فيما استعملت البرامج الإحصائية (SPSS- AMOS V.25) لتحليل البيانات الأولية، مع اعتماد أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي المتمثلة في (اختبار التوزيع الطبيعي، التحليل العاملي الاستكشافي، التحليل العاملي التوكيدي، اختبار الصدق والثبات، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، معامل الانحدار الخطي البسيط، معامل الانحدار المتعدد) لاختبار فرضياته الخمسة المنبثقة من التساؤلات الرئيسية، وقد أظهر التحليل الإحصائي عدد من النتائج كان أبرزها وجود دور لإستراتيجيات الاحتفاظ بالعمالين أصحاب الياقات الذهبية في الحد من الغباء التنظيمي في المدارس الثانوية الاهلية.

**الكلمات الدالة (المفتاحية):** إستراتيجيات الاحتفاظ بالعمالين أصحاب الياقات الذهبية، الغباء التنظيمي، لمدارس الثانوية الأهلية في النجف الأشرف.



## The role of golden-collar employee retention strategies in reducing organizational stupidity (a survey study of the opinions of a sample of teachers in private secondary schools operating in the city of Najaf)

Hala Abdul Amir Abdul Hamza

University of Kufa, Faculty of  
Administration and Economics

[Hala.86@yahoo.com](mailto:Hala.86@yahoo.com)

Ali Razzaq Jiyad Al-Abadi

University of Kufa, Faculty of  
Administration and Economics

[ali.alabed@uokufa.edu.iq](mailto:ali.alabed@uokufa.edu.iq)

### Abstract:

The current research aims to test the impact of retention strategies for golden-collar workers in reducing organizational stupidity in private secondary schools operating in the city of Najaf, as well as diagnosing the level of schools' interest in research variables and their dimensions. Based on the novelty of research variables and their importance at the level of the education sector, secondary schools and their individuals, the research adopted the (descriptive-exploratory) approach, and it was applied in the environment of the Ministry of Education to be the study community of teaching staff in secondary schools. The research sample was (284) teachers specialized in education and teaching (comprehensive enumeration method), as the sample was intentional and quota of specialized teachers. The researcher distributed (284) questionnaires to them over three months, and the researcher was able to retrieve (262) questionnaires, and upon differentiation, (250) questionnaires were valid for statistical analysis. The questionnaire was supported by limited interviews, while statistical programs (AMOS) were used. V.25- SPSS V.26) to analyze the primary data, adopting descriptive and inferential statistical methods represented by (normal distribution test, exploratory factor analysis, confirmatory factor analysis, validity and reliability test, arithmetic mean, standard deviation, coefficient simple linear regression coefficient and the multiple regression coefficient were used to test the five hypotheses stemming from the main questions. Statistical analysis revealed a number of results, the most notable of which was the role of retention strategies for gold-collar employees in reducing organizational stupidity in private secondary schools.

**Keywords:** *Gold-collar employee retention strategies, organizational stupidity, private secondary schools in Najaf.*



## المقدمة

يُعد الاحتفاظ بالعمالين من أصحاب الياقات الذهبية أحد التحديات الرئيسية التي تواجه المنظمات الحديثة، نظرًا لما يمتلكونه من مهارات فريدة وخبرات متخصصة تساهم في تعزيز القدرة التنافسية، إذ تعتمد المؤسسات على استراتيجيات مختلفة للحفاظ على هؤلاء العاملين، من خلال توفير بيئة عمل محفزة، ومزايا تنافسية، ومسارات مهنية واضحة، بما يساهم في تقليل معدلات دورانهم الوظيفي وضمان استمرارية الأداء المتميز (Igbinoba & Peter, 2022)

في ظل تعقيدات بيئة الأعمال وتزايد حدة المنافسة، يظهر الغباء التنظيمي كأحد العوائق التي تؤثر على كفاءة اتخاذ القرار والابتكار داخل المؤسسات، يشير مفهوم الغباء التنظيمي إلى الممارسات والهيكل الإدارية التي تعيق التفكير النقدي والإبداعي، مما يؤدي إلى تراجع الأداء المؤسسي وتكمن خطورة هذه الظاهرة في أنها قد تتفاقم عند غياب استراتيجيات فعالة للاحتفاظ بالكفاءات مما يخلق فجوة معرفية ويضعف القدرة على التكيف مع التغيرات الديناميكية في الأسواق (Ramlall, 2004).

يسعى البحث إلى استكشاف دور استراتيجيات الاحتفاظ بالعمالين أصحاب الياقات الذهبية في الحد من الغباء التنظيمي، وذلك من خلال مراجعة الأدبيات ذات الصلة وتحليل النماذج النظرية، واختبار الفرضيات البحثية في بيئات عمل مختلفة، بهدف تقديم توصيات عملية تساعد المؤسسات على الاستفادة المثلى من طاقاتها البشرية وتعزيز قدرتها التنافسية.

ولتحقيق أهداف البحث تم تقسيمه عدة محاور، إذ تتناول المحور الأول منهجية البحث، بينما يستعرض المحور الثاني الجانب النظري لمتغيرات البحث، أما المحور الثالث تناول الجانب العملي، حين ركز المحور الرابع على مناقشة النتائج وعرض أهم الاستنتاجات والتوصيات التي يمكن أن تساهم في توظيف استراتيجيات الاحتفاظ بالعمالين أصحاب الياقات الذهبية والحد من الغباء التنظيمي.



## المحور الأول: منهجية البحث:

أولاً: مشكلة البحث

تبرز مشكلة البحث من خلال الزيارات الميدانية التي قام بها الباحثان في المدارس الثانوية الأهلية ومن خلال المقابلات الشخصية في المديرية العامة لتربية النجف الأشرف ولقاءها مع مديرها العام ومسؤول ملف التعليم الأهلي في المديرية والتواصل مع المديرين في المدارس الأهلية الثانوية، وسؤالهم حول تشخيص مستوى الغباء التنظيمي لوحظ وجود فجوة ميدانية للخوض في تلك المشكلة، إذ تعاني المدارس الأهلية ضعف في تشخيص مستوى الغباء التنظيمي لحل المشكلة الحقيقية التي تعاني منها المدارس الثانوية الأهلية في النجف الأشرف وذلك من خلال تبنيها استراتيجيات الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء وأصحاب القدرات المتميزة والفريدة مما يؤدي إلى الحد من مستوى الغباء التنظيمي داخل المدارس، وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث الميدانية على النحو الآتي:

(أن ظاهرة تزايد مستوى الغباء التنظيمي في المدارس الثانوية الأهلية ناتجة من عدم توظيف القادة إستراتيجيات فاعلة للاحتفاظ بالعاملين أصحاب الياقات الذهبية في تلك المدارس عينة البحث)، وهذا ما يشكل دافع رئيس "Justification" للخوض في مشكلة البحث الحالية.

ثانياً: أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث بما يأتي: -

- 1- تسهم في تزويد المدارس الثانوية الأهلية برؤية واضحة تبني استراتيجيات للاحتفاظ بالتدريسين أصحاب الياقات الذهبية، مما يساعد في الحد من الغباء التنظيمي وتحقيق أهدافها.
- 2- تشخيص مستوى الغباء التنظيمي وبما يسهم في تحديد نقاط القوة والضعف وتطوير قدرات تدريسيها.
- 3- توفر جانب تطبيقي يساعد قادتها في تحسين ذكائهم، ويعزز من قدرتهم على اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر وعياً وفعالية.
- 4- تسهم في فهم كيفية تأثير بيئة العمل واستراتيجيات الاحتفاظ والمستندة لرضا التدريسيين وانغماسهم في تطبيق رسالتها.
- 5- تسليط الضوء على العوامل التي تسهم في بناء بيئة عمل تقلل من الشعور بالغباء وتحد من السلوكيات التنظيمية غير الفاعلة.



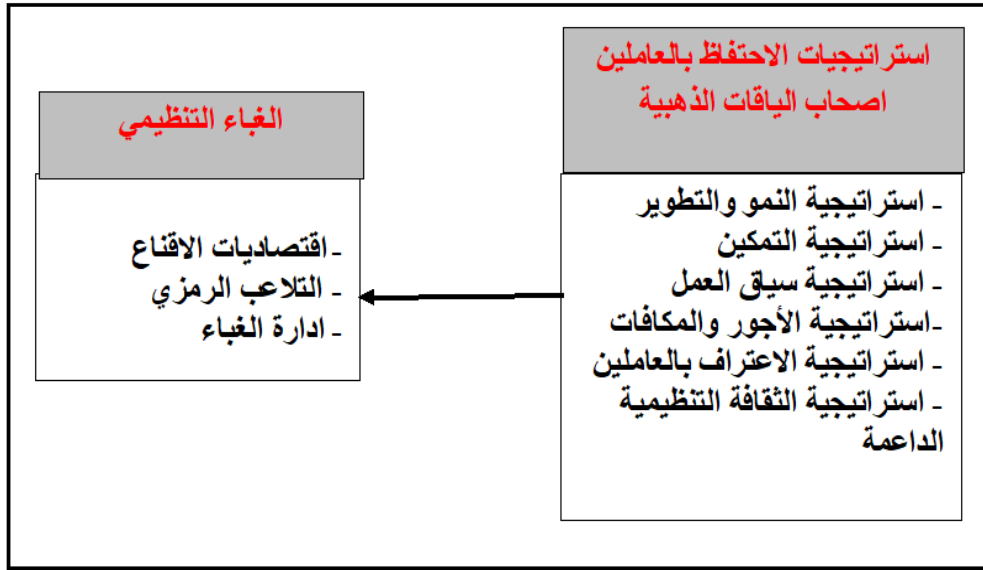
### ثالثاً: أهداف البحث

يهدف البحث إلى معرفة دور استراتيجيات الاحتفاظ بالعمالين أصحاب الياقات الذهبية للحد من الغباء التنظيمي، ليتبنى الباحثان دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المدارس الثانوية الأهلية، وينبثق عن الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية، وكالاتي: -

- 1- التعرف على استراتيجيات الاحتفاظ بالعمالين أصحاب الياقات الذهبية المتمثلة ب(استراتيجية النمو والتطور، استراتيجية التمكين، استراتيجية سياق العمل، استراتيجية المكافآت الشخصية، استراتيجية الاعتراف بالعمالين، الثقافة التنظيمية الداعمة) من وجهة نظر تدريسيها.
- 2- التعرف على مستوى تشخيص الغباء التنظيمي بأبعاده (اقتصاديات الاقتناع، التلاعب الرمزي، إدارة الغباء) داخل المدارس الثانوية الأهلية وفقاً لآراء التدريسيين.
- 3- معرفة دور استراتيجيات الاحتفاظ بالعمالين في الحد من الغباء التنظيمي في المدارس الثانوية الأهلية.

### رابعاً: مخطط البحث الفرضي

تم صياغة مخطط البحث الفرضي بناءً على مجموعة من الدراسات ذات الصلة بمتغيرات البحث ومجالها أمثال دراسة كل من (Grobler, 2014; Ghartemani & Isfahani, 2022; Ronthy, 2013; and Roongrerngsuke & Liefoghe, 2013) فضلاً عن اعتماد البحث على عدد من النظريات التنظيمية والإدارية لتأسيس إطار معرفي قوي يفسر العلاقة بين المتغيرات، ومن أبرز النظريات (نظرية الغباء الوظيفي، نظرية العقلانية المحدودة، نظرية التفكير الجماعي، نظرية الثقافة التنظيمية، نظرية رؤية الشركة المستندة على الموارد، نظرية رأس المال البشري)، وكما موضح في الشكل (1) الآتي: -



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

المصدر: من إعداد الباحثان

**خامساً: فرضيات البحث:**

- 1- يؤثر العاملان اصحاب الياقات الذهبية بأبعاده مجتمعة في اقتصاديات الاقناع تأثيراً ذي دلالة احصائية.
- 2- يؤثر العاملان اصحاب الياقات الذهبية بأبعاده مجتمعة في التلاعب الرمزي تأثيراً ذي دلالة احصائية.
- 3- يؤثر العاملان اصحاب الياقات الذهبية بأبعاده مجتمعة في إدارة الغباء تأثيراً ذي دلالة احصائية).

**سادساً: مجتمع البحث وعينته:**

تمثل مجتمع البحث بالمدارس الأهلية العاملة بمدينة النجف الأشرف وذلك لامتلاكها فرق عمل من التدريسيين متخصصة مستمرة في تطوير نفسها وبما يتلاءم مع المناهج الحديثة في مجال التعليم والتدريس، لذلك اقتضى على الباحثان ان يكون محل التطبيق المدارس الأهلية المتميزة في مركز المحافظة، اما عينة الدراسة فكانت التدريسيين ذوي القدرات المعرفية المتميزة ويشهد لهم بالبنان والعلم والمعرفة.

فكانت عينة الدراسة (284) تدريسيين متخصصا في التعليم والتدريس (أسلوب الحصر الشامل)، إذ كانت العينة قصدية حصصية من التدريسيين الاختصاص، وزعت الباحثة عليهم (284) استبانة خلال



ثلاثة أشهر، واستطاعت استرداد (262) استبانة، وعند التفريق كان الصالح منها (250) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

**المحور الثاني: الجانب النظري لمتغيرات البحث**

**أولاً: العاملين أصحاب الياقات الذهبية:**

### 1- مفهوم العاملين أصحاب الياقات الذهبية:

يشير مصطلح العاملون أصحاب الياقات الذهبية إلى المهنيين أصحاب المهارات العالية الذين يمتلكون مزيجاً فريداً من المعرفة التقنية، والذكاء التجاري، والتفكير الإبداعي، وغالباً ما يتم العثور عليهم في مجالات متنوعة مثل التكنولوجيا والهندسة والبحث والتطوير (McCourt, 2007).

لذلك ظهر مصطلح "العاملون أصحاب الياقات الذهبية" لوصف العاملين الذين يتمتعون بالأصول الأكثر قيمة وهي القدرة على حل المشكلات والإبداع والذكاء يؤدي هؤلاء الموظفون أعمالاً غير متكررة ومعقدة يصعب تقييمها والتي تتوافق أيضاً مع تفضيلهم لإدارة أنفسهم. ويمكن القول إن العاملين أصحاب الياقات الذهبية هم أفراد ممتازون في حل المشكلات الصعبة من خلال إبداعهم، إنهم عاملين يتمتعون بمهارات عالية في مجالات متعددة (Grobler, 2014: 19).

مما سبق يعرف الباحثان العاملين أصحاب الياقات الذهبية بأنهم "فئة متميزة من العاملين الذين يمتلكون مزيجاً فريداً من المعرفة والخبرة الفنية والمهارات في حل المشكلات الإبداعية، وغالباً ما يعملون في مجالات متقدمة في المنظمة".

### 2- أهمية العاملين أصحاب الياقات الذهبية:

تتمثل أهمية العاملين أصحاب الياقات الذهبية في الاتي (Baldry et al., 2024: 271): -

- أ- الابتكار وحل المشكلات: يؤدي العاملون أصحاب الياقات الذهبية دوراً أساسياً في دفع الابتكار وإيجاد حلول للمشاكل المعقدة، إذ يسمح لهم فهمهم العميق لمجالهم، جنباً إلى جنب مع قدرتهم على التفكير النقدي والإبداعي، بتطوير منتجات وخدمات وعمليات مبتكرة.
- ب- الميزة التنافسية: في مشهد الأعمال المتغير بسرعة اليوم، تتمتع المنظمات القادرة على التكيف والابتكار بسرعة بميزة تنافسية كبيرة لتطوير تقنيات جديدة وتحسين التقنيات الحالية والبقاء في صدارة المنافسة.





- ج- **زيادة الكفاءة والإنتاجية:** من خلال الاستفادة من خبرتهم الفنية ومهارات حل المشكلات، يمكن للعاملين اصحاب الياقات الذهبية تحديد أوجه عدم الكفاءة وتطوير طرائق عمل أكثر كفاءة، إذ يمكن أن يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وخفض التكاليف وتحسين الأداء العام.
- د- **جذب المواهب والاحتفاظ بها:** من المرجح أن تجتذب المنظمات التي تقدر وتستثمر في عمالها اصحاب الياقات الذهبية وتحتفظ بالمواهب المتميزة، وهؤلاء المهنيون مطلوبون بشدة ومن المرجح أن يبقوا في الشركات التي تقدم عملاً صعباً وفرصاً للنمو وبيئة عمل داعمة.
- هـ- **رأس المال الفكري:** يمثل العاملون اصحاب الياقات الذهبية مصدراً قيماً لرأس المال الفكري، إذ يمكن أن تكون معرفتهم ومهاراتهم وخبرتهم أصلاً مهماً للمنظمة، مما يساعدها على تطوير منتجات وخدمات وأسواق جديدة.
- و- **المنافسة والإبداع والكفاءة:** يعد العاملون أصحاب الياقات الذهبية ضرورياً للمنظمات التي تريد أن تظل قادرة على المنافسة، إن مزيجهم الفريد من الخبرة الفنية والذكاء التجاري والتفكير الإبداعي لا يقدر بثمن في مشهد الأعمال المتغير بسرعة اليوم.
- 3- **إستراتيجيات العاملين أصحاب الياقات الذهبية:**

من الضروري وضع استراتيجيات للاحتفاظ بالعاملين اصحاب الياقات الذهبية، ومن هذه الإستراتيجيات التي أشار لها (Grobler, 2014)، وكما يأتي: -

#### أ- إستراتيجية النمو والتطور **Development and Growth:**

وفقاً لـ (Parameswaran, 2021: 138)، فإن توظيف العاملين اصحاب الياقات الذهبية والاحتفاظ بهم لا يعني فقط تقديم تعويضات مالية تنافسية لهم، بل أيضاً مكافآت ومزايا غير مالية في مكان العمل مثل بيئة عمل غير رسمية وغير رسمية وظروف عمل مرنة، وهناك عوامل أخرى تساعد على التطوير والنمو تتمثل بالسماح للعاملين العمل عن بعد أي العمل من المنزل أو من مواقع أخرى خارج المكتب بين حين لآخر أو كل يوم، إذ يمكن أن تساعد أصحاب العمل على جذب المواهب الرئيسية والاحتفاظ بها بغض النظر عن مكان تواجدهم، ويمكنه أيضاً توفير المساحة المكتبية وتعزيز الإنتاجية إذ يتم قضاء وقت أقل في التنقل وفي المكتب (العابدي والشمري، 2022: 3).

#### ب- إستراتيجية التمكين **Empowerment:**





يعد التمكين والمشاركة من الأساليب المهمة لتعزيز تحفيز العاملين، يعرف التمكين عملية السماح للعاملين بتحديد أهدافهم الخاصة واتخاذ القرارات وحل المشكلات ضمن مجال مسؤوليتهم وسلطتهم، في تعرف المشاركة هي عملية إعطاء العاملين صوتاً في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم (Yin et al., 2019: 568). وفقاً (Andika & Darmanto, 2020: 244) فإن القوى العاملة المتمكنة والملتزمة ضرورية للعمل الفاعل للمنظمات الحديثة، إذ يعكس التمكين توجه العمل النشط الذي يستطيع العاملون من خلاله تشكيل دورهم، ويميلون إلى أن يكونوا أكثر التزاماً بالمنظمة، وهذا ما يسمى "بالتمكين النفسي".

### ج- إستراتيجية سياق العمل Work context:

تصف إستراتيجية سياق العمل معلومات حول مشاركة وتفاعل العاملين الجسدي والمعرفي والعاطفي المتزامن في وظائفهم وأدوارهم الوظيفية (Bergh et al., 2013: 270)، يذكر (Bussin, 2014: 26) أن جدولة العمل والحوافز وغيرها من العوامل التي تمثل المفتاح الأساسي للاحتفاظ الفعال بالعاملين، إذ يحدث ذلك عندما يكون العاملون ملتزمين ومتفاعلين عاطفياً وفكرياً بالمنظمة، أي تفاعلهم ومشاركتهم في العمل وهذا ناتج من خلال مزيج من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، إذ يركز الالتزام التنظيمي على ولاء العاملين للمنظمة، بينما يركز الرضا الوظيفي على الارتباط على العمل نفسه (Coetzee & Schreuder, 2013: 255).

### د- إستراتيجية الأجور والمكافآت التشجيعية Wages and Rewards:

وفقاً (Pereira et al., 2022: 2175) تستخدم سياسات المكافآت لغرض دفع رواتب العاملين تكون مماثلة لتلك التي يتقاضاها منافسهم، إذ تضمن هذه الطريقة أن تكون تكاليف أجور المنظمة مساوية تقريباً لتكاليف المنافسة، وهذا يسهم في القدرة على جذب العاملين الرئيسيين والاحتفاظ بهم بشكل مماثل بالمنافسين، إذ يسمح للمنظمة بجذب العاملين الرئيسيين والاحتفاظ بهم، ولكن أيضاً يزيد من تكاليف العاملين، وعندما يعمل صاحب العمل بدفع أسعار أقل من أسعار السوق الحالية (سياسة التأخر)، وهذا قد يمنع المنظمة من جذب المواهب والاحتفاظ بها، إلا عندما يتم تعزيز الراتب الأساسي المنخفض بأشكال أخرى من المكافآت مثل خيارات الأسهم والمكافآت عالية الأداء وغيرها.

### هـ- إستراتيجية الاعتراف بالعاملين Recognition of Employees:

يعد الاعتراف بالعاملين مورداً ثميناً نتيجة لمساهمته في كفاءة العاملين، والنجاح، والإنتاجية، والولاء، ويعزز أيضاً السلامة النفسية في العمل والتي تعد الدرجة التي ينظر إليها الأفراد العاملون



في بيئة عملهم لتكون مشجعة للتعبير عن الأفكار الخاصة بهم، وبعبارة أخرى، ان هذه العروض تحمل المخاطر الشخصية للعاملين الذين لديهم مستوى عال من الأمن النفسي والاعتراف الشخصي بالإنجازات ويعتقدون بانه لن يعاقبهم الآخرون على طلب المساعدة، وان جزء من التأثير الإيجابي للاعتراف التنظيمي يرتبط بالرفاهية النفسية ويصفونه بأنه "ترياق لمعالجة المشاعر السامة في مكان العمل" (De Fibo et al., 2017).

### و- إستراتيجية الثقافة التنظيمية الداعمة *Organizational culture*

تُعرّف الثقافة التنظيمية بأنها حجر الزاوية للقيم والمعتقدات والأعراف والمعايير والافتراضات المتعلقة بالعمل الذي يتقاسمه أفراد المنظمة (Werner et al., 2011: 36)، وهذا له تأثير كبير على تحفيز العاملين لمواصلة العمل، إذ يتفق (Nel et al., 2008: 17) على أن الثقافة التنظيمية هي فهم مشترك لكيفية عمل الأشياء داخل المنظمة وما هو مقبول وغير المقبول (أخلاقي أو لا أخلاقي)، وتختلف هذه العوامل من منظمة إلى أخرى، ويمكن تعريف الثقافة تقريبًا على أنها المستوى اللاواعي الذي تعمل عليه المنظمة.

### ثانياً: الغباء التنظيمي:

#### 1- مفهوم الغباء التنظيمي:

يصف (Alvesson & Spicer, 2012: 72) مصطلح الغباء التنظيمي بأنه الافتقار إلى التفكير النقدي أو التساؤل داخل المنظمات، وينشأ عندما يتبع الموظفون القواعد أو الأعراف أو القرارات بشكل أعمى، متجنبين التحليل العميق أو وجهات النظر البديلة. وفي ظل تعقيدات بيئة الأعمال وتزايد حدة المنافسة، يظهر الغباء التنظيمي كأحد العوائق التي تؤثر على كفاءة اتخاذ القرار والابتكار داخل المؤسسات (العابدي & الزبيدي، ٢٠٢٣، ٤).

يستخدم مصطلح الغباء التنظيمي لوصف عدم قدرة أو عدم رغبة المنظمة في التعلم والتكيف، ويتميز الغباء بعدم القدرة على التفكير النقدي ومقاومة التغيير والتركيز على الحفاظ على الوضع الراهن، هناك عوامل عديدة يمكن أن تسهم في الغباء التنظيمي، وأحد هذه العوامل هو ثقافة الخوف، إذ يخشى الموظفون التحدث أو تحدي الوضع الراهن، وهناك عامل آخر وهو الافتقار إلى التنوع، والذي يمكن أن يؤدي إلى التفكير الجماعي والافتقار إلى الإبداع (Starkey et al., 2019: 54).



ويعرّف الباحثان الغباء التنظيمي بأنه "الابتعاد عن التفكير الانعكاسي والموضوعي والتبرير، وبما يجعل العاملين ينكرون استعمال الموارد الفكرية خارج الظروف الضيقة والأمانة ولا يتفاعلون مع المواقف التنظيمية، مما يعني التركيز على قصر النظر التنظيمي".

## 2- أبعاد الغباء التنظيمي:

حدد كل من (Alvesson & Spicer, 2012) و (Ghartemani & Isfahani, 2022) و (Azevedo, 2023) أبعاد الغباء التنظيمي بأربعة أبعاد فرعية هي (اقتصاديات الإقناع، التلاعب الرمزي، إدارة الغباء، والإدارة الذاتية للغباء) وهذه الأبعاد تعكس كيف تتفاعل المنظمات مع التحديات، وكيف تتكيف مع بيئة عمل مليئة بالضغوط والتناقضات، وكما يأتي: -

### أ- اقتصاديات الإقناع Economies of persuasion:

يُعدّ بعد اقتصاديات الإقناع باستخدام الموارد التنظيمية بشكل مكثف لتبرير القرارات والسياسات داخل المنظمة، حتى لو كانت هذه القرارات تفتقر إلى المنطقية أو الكفاءة، إذ يعتمد هذا البُعد على إقناع الأفراد بأن الخيارات المتخذة هي الأنسب، من خلال استخدام تقنيات الإقناع مثل الاجتماعات المطولة والتقارير الرسمية والعروض التقديمية المصممة بعناية. وأشار (Schwartzstein & Sunderam, 2021: 1) إلى أن اقتصاديات الإقناع مفهوم يبين الكيفية التي تُنفق بها المنظمات مواردها وطاقتها على إقناع الأفراد داخل المنظمة وخارجها بقبول قرارات أو سياسات معينة حتى عندما تكون هذه القرارات غير فاعلة أو غير منطقية.

### ب- التلاعب الرمزي Symbolic manipulation:

يشير مفهوم التلاعب الرمزي إلى استخدام الرموز والشعارات والمظاهر السطحية كوسائل لتعزيز صورة المنظمة وإظهار نجاحها وكفاءتها، بغض النظر عن الواقع العملي. في هذا السياق، يتم التركيز على إنشاء صورة خارجية جذابة وموحية بالتفوق، دون أن تكون هناك نتائج حقيقية تعكس ذلك، وهذا النوع من التلاعب غالباً ما يكون وسيلة لإخفاء المشكلات الحقيقية داخل المنظمة أو لتعزيز قبول السياسات أو القرارات التي قد تكون غير فعالة، قد تلجأ المنظمات إلى إطلاق مبادرات رمزية أو تنظيم أحداث استعراضية دون تحقيق نتائج ملموسة.



## ج- إدارة الغباء Stupidity Management

تشير إدارة الغباء إلى السلوكيات والسياسات التي تدعم وتعزز الغباء التنظيمي بدلاً من معالجته، إذ يتم تشجيع الامتثال التام للقواعد والأنظمة وتطبيقها حتى لو كانت غير منطقية، وتُدير المنظمات التي تتبع هذا النهج بطريقة هرمية صارمة، إذ تتخذ القرارات في المستويات العليا دون إشراك العاملين في المستويات الأدنى مما يحد من الاستفادة من خبراتهم وآرائهم، كما يتم تجاهل التعلم والتطوير المستمرين لصالح الحفاظ على النماذج التقليدية والعمل الروتيني، ويخلق هذا النوع من الإدارة بيئة خاملة، إذ لا يتم تشجيع الأفراد على تقديم حلول جديدة أو التفكير خارج الصندوق (Fukweni, 2022: 16).

## المحور الثالث: الجانب العملي للبحث

## أولاً: الإحصاء الوصفي:

كما موضح بنتائج الجدول (1)، وكما يأتي: -

الجدول (1) ترتيب بيانات متغيرات البحث بحسب معامل اختلافها النسبي

الترتيب	معامل الاختلاف	اختبار Cohen's d	(T)	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
الأول	10	0.427	46.648	85.2	0.428	4.26	العاملين اصحاب الياقات الذهبية
الثاني	44.1	1.177	4.434	53.4	1.178	2.67	الغباء التنظيمي

T-table = 1.9695, Df= 249

## ثانياً: اختبار علاقات التأثير (اختبار الفرضيات)

يتبين من نتائج الجدول (2) على مستوى ابعاد الانموذج لجوء المدارس الاهلية في مدينة النجف الاشراف الى اعتماد استراتيجية سياق العمل للتأثير في الغباء التنظيمي، اذ كانت قيمة الميل الحدي  $(\beta = -0.413)$  وبقيمة  $(T = 3.302)$  عند القيمة الاحتمالية  $(0.001)$ ، فيما يتضح عدم استثمار المدارس لاستراتيجية النمو والتطور، واستراتيجية التمكين، واستراتيجية الأجور والمكافآت



الشخصية، واستراتيجية الاعتراف بالعاملين، واستراتيجية الثقافة التنظيمية في تقليل من الغباء التنظيمي، إذ اتجهت المدارس الثانوية الاهلية في مدينة النجف الى اعتماد المعلومات المتوفرة حول ظروف العمل وجدولته وفقاً لنظرية التعادل التنظيمي بحوافز مادية ومعنوية وبما يؤدي الى تقليل من غياب الانعكاسية المرتبطة بالروتين والمعايير السائدة والافتقار للتبرير، وعدم الاحتياج لمعرفة المعلومات والكفاءة والحكمة والموارد والقدرات والمواهب وأساليب التعلم والابتعاد عن التفكير الموضوعي مما يعني انهم يعتمدون وجهات النظر القاصرة دون التشكيك في معناها، ومن وجهة نظر الباحثان تجد ان غياب استثمار الاستراتيجيات الأخرى (استراتيجية النمو والتطور، استراتيجية التمكين، استراتيجية الاعتراف بالعاملين، استراتيجية الأجور والمكافآت الشخصية، استراتيجية الثقافة التنظيمية الدعمة) بحد ذاتها مشكلة، لاسيما وان المدارس الثانوية الاهلية قد أظهرت امتلاكها بشكل جيد الا انها لم تستطع استثمارها بشكل صحيح في تقليل الغباء التنظيمي وهذا ما يرتبط بمشكلة البحث بغياب الوعي والادراك لهذه الاستراتيجيات على الرغم من تطبيقها، وكما يأتي:-

#### الجدول (2) تأثير إستراتيجيات الاحتفاظ بالعاملين اصحاب الياقات الذهبية في الغباء التنظيمي

الغباء التنظيمي						المتغير المستقل
F	AJR <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	P	T	B	
10.900	0.052	0.072	0.230	1.205	-0.102	استراتيجية النمو والتطور
			0.536	0.623	-0.054	استراتيجية التمكين
			0.001	3.302	-0.413	استراتيجية سياق العمل
			0.206	1.268	-0.111	استراتيجية المكافآت الشخصية
			0.515	0.653	-0.050	استراتيجية الاعتراف بالعاملين
			0.177	1.353	-0.092	استراتيجية الثقافة التنظيمية الداعمة

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).



## المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

## أولاً: الاستنتاجات:

- 1- اتضح اهتمام المدارس الثانوية الاهلية لمدينة النجف بتقليل مستوى الغباء التنظيمي بشكل جدي، مما دفعها الى الاحتفاظ بالعاملين أصحاب الياقات الذهبية اجمالاً، فيما لجأت الى توجيه المعلومات حول مختلف ظروف العمل وجدولته والحوافز وغيرها من ظروف العمل المادية التي تزيد من تفاعل تدريسيها بشكل طبيعي وتحد من غياب الانعكاسية حول المعايير والروتين السائد والافتقار للتبرير، وتجاهل الأسباب المؤدية لزيادة انتاجيتهم، وتشثيت التفكير الموضوعي حول النتائج المستقبلية نظراً لكونهم يتمسكون بالأهداف قصيرة الأمد.
- 2- تمكنت المدارس الثانوية الاهلية من اللجوء الى ذكاء قادتها من خلال امكاناتهم وقدراتهم على استعمال الفكر المجرد والفهم العميق والوعي الذاتي والتواصل الفاعل والتعلم المستمر واكتساب المعرفة العاطفية والموقفية والاحتفاظ بالمعلومات وتوجيهها للتخطيط المستقبلي وتجاوز المشكلات الطارئة في تقليل من غياب الانعكاسية حول المعايير والروتين السائد والافتقار للتبرير، وتجاهل الأسباب المؤدية لزيادة انتاجيتهم، وتشثيت التفكير الموضوعي حول النتائج المستقبلية نظراً لكونهم يتمسكون بالأهداف قصيرة الأمد بشكل عام، واعتماد الذكاء الروحي بشكل رئيس للحد من الغباء التنظيمي.

## ثانياً: التوصيات:

- 1- ضرورة اهتمام المدارس الثانوية الاهلية لمدينة النجف بتقليل مستوى الغباء التنظيمي بشكل جدي، وذلك باللجوء الى اعتماد استراتيجية الحفاظ على العاملين أصحاب الياقات الذهبية، من خلال توجيه المعلومات حول مختلف ظروف العمل وجدولته والحوافز وغيرها من ظروف العمل المادية التي تزيد من تفاعل تدريسيها بشكل طبيعي وتحد من غياب الانعكاسية حول المعايير والروتين السائد والافتقار للتبرير، وتجاهل الأسباب المؤدية لزيادة انتاجيتهم.
- 2- على المدارس الثانوية الاهلية في مدينة النجف الاشراف الارتقاء باستراتيجية النمو والتطور من خلال تقديم فرص تعلم جديدة لمعرفة المزيد عن مجال العمل وتؤدي لتطويرهم مهنيًا.



- 3- ضرورة تحسين مستوى استراتيجية التمكين وبما يسهم في قدرة المدارس الثانوية على الاحتفاظ بأصحاب الياقات الذهبية، فضلاً عن زجهم بفرق عمل تدار ذاتياً.
- 4- ينبغي اهتمام المدارس عينة البحث الإضافي في استراتيجية سياق العمل والرامية الى التنبؤ بالأحداث النفسية المتوقعة اثناء العمل وبما يعزز البعد اجمالاً.
- 5- على المدارس الثانوية الاهلية لمدينة النجف الارتقاء بمستوى استراتيجية المكافآت الشخصية من خلال منح تدريسيها مكافآت تتلاءم ومخزونهم المهاري وجدارتهم في العمل، وبما يمنحهم الفرص الإضافية لكسب دخل إضافي أكثر من المتوقع

#### المصادر

##### اولا: المصادر العربية

1. العابدي،، والزبيدي. (2023). الدور لحل مشكلة المعرفة في تعزيز التنظيم التنظيمي . مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية. 201-2020، 19(3) ،
2. علي رزاق جواد العابدي و ليث لطيف جهان الشمري. (2022). تأثير النظرية الجديدة في القلق الإستراتيجي للقادة الأمنية العامة. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، (18)

##### ثانيا: المصادر الاجنبية

1. Alvesson, M., & Spicer, A. (2012). A stupidity-based theory of organizations. Journal of management studies, 49(7), 1194-1220 .
2. Andika, R., & Darmanto, S. (2020). The effect of employee empowerment and intrinsic motivation on organizational commitment and employee performance. Jurnal Aplikasi Manajemen, 18(2), 241251
3. Azevedo, G. (2023). Into the realm of organizational folly: A poem, a review, and a typology of organizational stupidity. Management Learning, 54(2), 267-281.





4. Baldry, K., Koekemoer, E., & Olckers, C. (2024). Empirical research on decent work and precarious work for semi-skilled and unskilled blue-collar workers: A scoping review. *Australian Journal of Career Development*, 33(3), 268-285
5. Bergh, Z., Botha, E., Kiley, J., & Werner, A. (2013). *Introduction to work psychology*. Cape Town, South Africa: Oxford University Press
6. Bussin, M. (2014). *Remuneration and talent management*. South Africa: Knowres.
7. Coetzee, M., & Schreuder, D. (2013). *Personnel Psychology*. Cape Town, South Africa: Oxford University Press
8. Fukweni, M. A. (2022). *Teachers' empty work In schools: a functional stupidity perspective of "futile school leadership"* (Doctoral dissertation, University of Johannesburg).
9. Grobler, E. M. (2014). *Retention Strategies for Gold-collar Employees in an Institution of Higher Education* (Doctoral dissertation, Nelson Mandela Metropolitan University).
10. Igbinoaba, E., Joel, O., Igbadumhe, F., & Peter, D. (2022). Employees' retention strategies and organizational performance. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 28(5), 1-12
11. implications for employee retention within organizations. *Journal of American academy of business*, 5(1/2), 52-63
12. Nel, P., Werner, A., Haasbroek, G., Poisat, P., Sono, T., & Schultz, H. (2008). *Human Resources Management* (7th ed.). South Africa: Oxford University Press.
13. Nel, P., Werner, A., Haasbroek, G., Poisat, P., Sono, T., & Schultz, H. (2008). *Human Resources Management* (7th ed.). South Africa: Oxford University Press
14. Ramlall, S. (2004). *A review of employee motivation theories and their*



15. Schwartzstein, J., & Sunderam, A. (2021). Using models to persuade. *American Economic Review*, 111(1), 276-323.
16. Starkey K, Tempest S and Cinque S (2019) Management education and the theatre of the absurd. *Management Learning* 50(5): 591–606.
17. Werner, A., Bagraim, J., Cunningham, P., Pieterse-Landman, E., Potgieter, T., & Viedge, C. (2011). *Organisational Behaviour A contemporary South African perspective*. Pretoria, South Africa: Van Schaik Publishers.
18. Yin, Y., Wang, Y., & Lu, Y. (2019). Antecedents and outcomes of employee empowerment practices: A theoretical extension with empirical evidence. *Human Resource Management Journal*, 29(4), 564-584