



Leadership Skills and Their Role in Reducing Organizational Collapse: A Field Study at the Center for Basrah and Arabian Gulf Studies



Asst. Prof. Zaid Sadiq Majid

*Correspondence to: University of Basrah / College of Administration and Economics

Email: zaid.majid@uobasrah.edu.iq

<https://doi.org/10.34009/aujeas.2026.163264.1169>

ABSTRACT

Cite as:

Assistant Professor, Z. S. (2025). Leadership Skills and Their Role in Reducing Organizational Collapse A Field Study at the Basra and Gulf Studies Center. *AL-Anbar University journal of Economic and Administration Sciences*, 17(4),

Received: 2025-07-24

Accepted: 2025-08-06

Published: 2025-12-31

This research aimed to measure the extent to which leadership skills are present among the managers of the Center for Basrah and Arabian Gulf Studies, and to analyze their impact in addressing manifestations of organizational collapse. The research population consisted of employees at the Center, from whom a simple random sample of 103 participants was selected. The study relied primarily on a questionnaire as the main tool for data collection, which included two main sections: the first addressed leadership skills as the independent variable, and the second focused on organizational collapse as the dependent variable.

The key findings revealed a significant relationship and impact between leadership skills and organizational collapse. This suggests that leadership skills are not merely administrative tools but serve as strategic defense mechanisms—forming the first line of resistance capable of reversing organizational collapse and transforming it into a state of stability.

Accordingly, the study recommends the development of an integrated leadership model that combines various leadership skills as a strategic means to mitigate organizational decline. It also emphasizes the importance of embedding human values such as justice, empathy, and respect into daily leadership behavior to ensure a stable work environment.

Keywords: Leadership Skills, Organizational Collapse, Basra and Gulf Studies Center

المهارات القيادية ودورها في الحد من الانهيار التنظيمي بحث ميداني في مركز دراسات البصرة والخليج العربي



ا.م.د. زيد صادق ماجد
كلية الادارة والاقتصاد / جامعة البصرة
الایمیل : zaid.majid@uobasrah.edu.iq

تاريخ الاستلام 2025/7/24 تاريخ قبول النشر 2025/8/6 تاريخ النشر 2025/12/31

المستخلص :

هدف البحث إلى قياس مدى توافر المهارات القيادية لدى مديرى مركز دراسات البصرة والخليج العربي وتحليل أثرها في معالجة مظاهر الانهيار التنظيمي. وقد تكون مجتمع البحث من العاملين في مركز اختيارت منهم عينة عشوائية بسيطة بلغ عدد أفرادها 103 مشاركين. اعتمدت البحث على أداة الاستبيان كمصدر أساسى لجمع البيانات، وتتضمن الاستبيان قسمين رئيسيين: الأول المهارات القيادية بوصفها المتغير المستقل، والثاني الانهيار التنظيمي كمتغير معتمد. أهم النتائج التي توصل إليها البحث ، وجود تأثير وارتباط بين المهارات القيادية والانهيار التنظيمي، هذا يعني ان المهارات القيادية ليست أدوات ادارية فقط، بل هي آليات دفاع استراتيجية، تمثل خط الصد الأول لعكس الانهيار التنظيمي وتحوله الى حالة من الاستقرار ،

بالمقابل أكدت التوصيات، على وجوب بناء نموذج قيادي متكامل يجمع المهارات القيادية بأعتبارها الوسيلة استراتيجية للحد من التدهور التنظيمي ، بالإضافة إلى غرس القيم الإنسانية مثل العدالة والتعاطف والاحترام في السلوك القيادي اليومي لضمان استقرار بيئة العمل.

الكلمات المفتاحية : المهارات القيادية ، الانهيار التنظيمي ، مركز دراسات البصرة والخليج العربي

المقدمة :

تعتبر القيادة من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق أهدافها وضمان استدامتها، خصوصاً في ظل التحديات المستمرة التي تواجهها في بيئات العمل المتغيرة. ضمن هذا الاطار، تبرز المهارات القيادية كأدلة حيوية في تشكيل الفاعلية التنظيمية وتحقيق التكيف مع الأزمات والتطورات السريعة. وعليه، تكمن أهمية البحث في دراسة المهارات القيادية ودورها المحوري في الحد من الانهيار التنظيمي، خاصة في المؤسسات الأكademie التي تتطلب استقرار تام لمواكبة التغيرات البيئية والتكنولوجية. أذ تعتبر المؤسسات الأكademie، بما في ذلك مراكز الدراسات والبحوث، من النماذج التي تحتاج إلى بيئة تنظيمية مستقرة لضمان النجاح والتطور المستدام. ومع ذلك، فإنها كثيراً ما تواجه تحديات تقودها في النهاية إلى ما يُعرف بالانهيار التنظيمي، الذي يشير إلى تدهور فعالية الأداء وغياب التسبيق بين الأجزاء المختلفة في المنظمة. ويشمل هذا الانهيار سوء إدارة الموارد ، وضعف النظام الهيكلي، وفقدان القدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة. في هذه البيئة، يصبح الدور القيادي بالغ الأهمية، حيث يشكل القائد حجر الأساس في توجيه الموظفين والفرق نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وتجاوز الأزمات التنظيمية.

وأدراكاً لهذه الأهمية، يسعى هذا البحث إلى تحليل دور المهارات القيادية في الحد من الانهيار التنظيمي في مركز دراسات البصرة والخليج العربي. وفي ظل ندرة الدراسات المحلية التي تتناول هذا الموضوع في السياق الأكاديمي، يسعى هذا البحث إلى إبراز أهمية تطوير المهارات القيادية كوسيلة استراتيجية لمكافحة التدهور التنظيمي وضمان استدامة الأداء المؤسسي.

يتكون البحث من أربعة مباحث الأول: منهجية البحث ، المبحث الثاني: إطار البحث النظري، المبحث الثالث: إطار البحث العملي، المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الأول: منهجية البحث

اولاًً: منهجية البحث

١- مشكلة البحث

تواجه العديد من المؤسسات التعليمية تحديات متزايدة تهدد استمراريتها وأمنها التنظيمي، والتي يمكن أن تتجسد في ضعف الأداء، غياب التنسيق، انخفاض مستويات الانتماء والالتزام، وزيادة معدلات الانسحاب الوظيفي أو الصراعات الداخلية السلبية. تمثل هذه التحديات مؤشرات رئيسية تؤدي إلى ما يُعرف بالانهيار التنظيمي، الذي يعبر عنه بالوضع الذي تحدّر فيه المنظمة بالتدريج نحو فقدان امكانياتها على العمل بانسجام وكفاءة، بسبب اشتداد الاضطرابات الإدارية وتردي الممارسات الوظيفية، وسوء إدارة الكفاءات، وغيرها كل هذا يؤدي إلى اختلال التركيبة التنظيمية، وإعاقة اتخاذ القرار، ما يهدد بقائماً واستمراريتهما.

ومن خلال اطلاع الباحث على أدبيات الموضوع، تبيّن أن نجاح أي منظمة لا يتحقق بمجرد امتلاكها لموارد متنوعة أو وضوح أهدافها، بل يعتمد بشكل أساسى وجوهري على قدرتها للتكيف مع التحديات والاستجابة لها بفعالية، لا سيما في أوقات الأزمات. ولمواجهة مثل هذه الظروف، تبرز المهارات القيادية بوصفها عنصر محوري لتقديم الحلول ، كونها تُعدّ المركز الأساسي الذي تُبني عليه ممارسات الموارد البشرية، ابتداءً من تأثيرها المباشر على توجيه الموظفين وتحفيزهم نحو الأداء ، وصولاً إلى دعم عملية اتخاذ القرارات العقلانية التي تُساهم في استقرار المنظمة وحمايتها من الانهيار. ومن اللافت أن غياب هذه المهارات قد يُنتج حالة من الاضطراب والغموض والارتباك داخل بيئه العمل، ما يؤدي إلى تراكم القرارات الخاطئة، واهتزاز ثقة الموظفين وهذا ما يشكل عوامل تعد مقدمات حتمية تؤدي إلى الانهيار.

ومن خلال ما أجراه الباحث من مقابلات شخصية مع عدد من العاملين في المركز محل الدراسة، إضافةً إلى الملاحظات الميدانية المباشرة أثناء تفاعله مع بيئه العمل، تبيّن وجود دلالات معينة قد تؤدي في النهاية إلى الانهيار، مثل ضعف التنسيق الإداري، والتراجع في مستويات الانتماء والالتزام ، هذه المؤشرات تؤكد الحاجة إلى تدخلات تنظيمية تعمل على تطوير المهارات القيادية وتعزيز بيئه العمل الداخلية.

كما لاحظ الباحث ندرة الدراسات التي تتناول العلاقة بين المهارات القيادية والانهيار التنظيمي على المستوى المحلي، مما دفعه إلى طرح مشكلة البحث الحالية في صيغة تساؤل رئيس، وهو:

"ما مدى توفر المهارات القيادية (الذاتية، الفنية، الفكرية، والإنسانية) لدى القيادات في مركز دراسات البصرة والخليج العربي؟ وما الدور الذي تؤديه هذه المهارات في الحد من مظاهر الانهيار التنظيمي؟ وما مستوى الانهيار التنظيمي الذي يعني منه المركز المبحوث؟"

2- أهمية البحث

1. العمل على تشخيص مستوى المهارات القيادية المتوفرة في المركز المبحوث.
2. تسلط الضوء على مواطن الضعف التنظيمي المرتبطة بعدم كفاية المهارات القيادية.
3. يعد هذا البحث من الدراسات القليلة ، التي تربط بشكل ميداني بين المهارات القيادية الأربع والانهيار التنظيمي في مؤسسة أكاديمية عراقية.

3- أهداف البحث

- أ. قياس مستوى توافر المهارات القيادية (الذاتية، الفنية، الفكرية، والإنسانية) لدى القيادات الإدارية في مركز دراسات البصرة والخليج العربي.
- ب. تحليل طبيعة العلاقة بين المهارات القيادية والانهيار التنظيمي في المركز المبحوث، وتحديد مدى تأثير تلك المهارات في الحد من مظاهر الانهيار.
- ج. اقتراح توصيات مبنية على مخرجات البحث تُعنى بتعزيز الكفاءة القيادية لدى القيادات الإدارية في المركز، بما يساهم في الحد من الانهيار التنظيمي وترسيخ دعائم الاستقرار المؤسسي.

4- المخطط الفرضي

يتكون المخطط الفرضي من متغيرين الاول المهارات القيادية (هادي،2022) و(Jaqua&Jaqua,2021) والثانوي (الانهيار التنظيمي (الربيعي،2022) و(Al-Yasiri& Al-Yasiri,2023) كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل (1) المخطط الفرضي

5- الفرضيات

الفرضية الرئيسية الاولى: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية ببعضها والانهيار التنظيمي.

فرضية الارتباط الفرعية الأولى: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعدها المهارات الذاتية والانهيار التنظيمي.

فرضية الارتباط الفرعية الثانية: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعدها المهارات الفنية والانهيار التنظيمي.

فرضية الارتباط الفرعية الثالثة: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعدها المهارات الفكرية والانهيار التنظيمي.

فرضية الارتباط الفرعية الرابعة: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعدها المهارات الإنسانية والانهيار التنظيمي.

الفرضية الرئيسية الثانية : تؤثر المهارات القيادية ب مختلف أبعادها تأثيراً ذا دلالة إحصائية في الانهيار التنظيمي.

فرضية التأثير الفرعية الأولى: تؤثر المهارات الذاتية تأثيراً ذا دلالة إحصائية في الانهيار التنظيمي.

فرضية التأثير الفرعية الثانية: تؤثر المهارات الفنية تأثيراً ذا دلالة إحصائية في الانهيار التنظيمي.

فرضية التأثير الفرعية الثالثة: تؤثر المهارات الفكرية تأثيراً ذا دلالة إحصائية في الانهيار التنظيمي.

فرضية التأثير الفرعية الرابعة: تؤثر المهارات الإنسانية تأثيراً ذا دلالة إحصائية في الانهيار التنظيمي.

6- حدود البحث

أ - الحدود المكانية: الحدود هي ضمن مركز دراسات البصرة والخليج العربي التابع إلى جامعة البصرة.

ب- الحدود العلمية: اعتمد البحث على أربعة أبعاد رئيسية ضمن متغير المهارات القيادية : المهارات الذاتية، الفنية، الفكرية، والإنسانية، كما تعتمد في تحليل الانهيار التنظيمي على خمسة أبعاد : العناصر الداخلية، الخارجية، البشرية، الهيكلية، والمالية.

ج - الحدود التقنية : اعتمد البحث على أداة الاستبيان الإلكتروني والمطبوع ، مع مقابلات شخصية و ملاحظات ميدانية، كما استخدم برنامجي Microsoft Excel و SPSS ، لتحليل البيانات.

7- مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في مركز دراسات البصرة والخليج العربي التابع لجامعة البصرة، ويبلغ عددهم نحو 140 مفردة . وقد تم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية، حيث قام الباحث بتوزيع نحو 110 استبانة (ورقية وإلكترونية)، وكان المسترجعة والصالحة للتحليل 103 استبانة، ممثلة عينة الدراسة.

8- جمع البيانات

اعتمد الباحث في الجانب العملي من الدراسة على أداة الاستبيان كوسيلة أساسية لجمع البيانات ، وقد تم إعداد الاستبيان ليكون من جزئين الجزء الأول من الاستبيان (المتغير المستقل: المهارات القيادية) أربعة أبعاد أساسية، هي: المهارات الذاتية، المهارات الفنية، المهارات الفكرية، والمهارات الإنسانية، وقد حُصص لكل بُعد خمس فقرات، ليبلغ مجموع الفقرات في هذا الجزء (20 فقرة). وقد بلغ معامل الثبات (Cronbach's Alpha) للأبعاد على التوالي: (0.65) للمهارات الذاتية، (0.76) للمهارات الفنية، (0.72) للمهارات الفكرية، و(0.68) للمهارات الإنسانية، بينما بلغ معامل الثبات العام لهذا المتغير (0.70)، وهو ما يشير إلى اتساق داخلي مقبول. وقد تم إعداد فقرات هذا الجزء بالاعتماد على دراسة (هادي، 2022) ومجموعة من الدراسات القيادية الحديثة التي تناولت هذه الأبعاد. أما الجزء الثاني من الاستبيان، فقد حُصص لقياس الانهيار التنظيمي، وتكون من خمسة أبعاد ، هي: العناصر الداخلية، العناصر الخارجية، العناصر البشرية، العناصر الهيكلية، والعناصر المالية، وقد حُصص لكل بُعد أربع فقرات، ليكون مجموع الفقرات في هذا الجزء (20 فقرة). وبلغت معاملات الثبات للأبعاد: (0.75) للعناصر الداخلية، (0.79) للعناصر الخارجية، (0.83) للعناصر البشرية، (0.78) للعناصر الهيكلية، و(0.82) للعناصر المالية، فيما بلغ معامل الثبات العام لهذا المتغير (0.79)، مما يدل على درجة جيدة من الاتساق الداخلي. وقد استند الباحث في صياغة الفقرات على دراسة (الربيعي، 2022) بالإضافة إلى مصادر أخرى.

المبحث الثاني : اطار البحث النظري

اولاً: القيادة

1- مفهوم القيادة

تعد القيادة روح العمل التنظيمي في أي المنظمة، اذ تتوقف عليها فعاليتها وحيويتها و وجودها بالاصل. وقد اهتم علماء الادارة بهذا الموضوع، حتى اصبح من الموضوعات الاساسية في الأدبيات الإدارية. ومع ذلك، هناك فجوة بين الاطر النظرية والتطبيقي للموضوع ذاته، إذ في بعض الاحيان يُساء فهمها وتطبيقها مما ينعكس بالسلب على حياة المنظمة بالكامل (أبو زعيتر، 2009، 47). وقد تغير مفهوم القيادة وتتطور اكثر مع تغير المتطلبات الاساسية للمنظمات وبالاخص مع التعقيد المتزايد الذي تشهده بيئة اعمال المنظمة (Daft, 2010:410) ، اذ اصبحت القيادة موضوعاً مركزياً في مجال السلوك التنظيمي (داوني، 2013: 21)

وقد عرفت بأنها "عملية التأثير على الآخرين لجعلهم يتحركون بحماس واندفاع نحو تحقيق أهداف المنظمة " (Robbins & Kondalkar, 2007: 225) كذلك عرفت بأنها "التأثير على مجموعة من الناس لتحقيق الأهداف" (Colquitt, Coulter, 2012:460) ، و عرّفها Colquit وأخرون بأنها "استخدام السلطة للتوجيه جهود الموظفين اتجاه تحقيق الأهداف" (Colquitt et al., 2013:464) كما ورد تعريف آخر يشير إلى أنها "نشاط يمارسه القائد من خلال استخدام قدراته ومهاراته الخاصة في التأثير واجتذاب المرؤوسين للعمل على تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية" (محمود، 2014:34) ومن الزاوية المفاهيمية ذاتها، يُطرح تعريف آخر يتمثل في أنها "عملية التأثير على العاملين لتكوين فهم متواافق لما يجب عمله به وطريقة القيام به، مع وتهيئة الجهود الفردية والجماعية لتحقيق الأهداف المشتركة" (Nortouse, 2021:3) ومن منظور مختلف بعض الشيء، تعرف ايضاً بأنها" عملية اجتماعية يقوم من خلالها الموظفين بتوجيه جهودهم بصورة جماعي نحو تحقيق نتائج تتجاوز ما يمكن إنجازه على المستوى الفردي ، وذلك عبر ثلاثة مخرجات أساسية تمثل في: تحديد الاتجاه، وتعزيز التسبيق، وترسيخ الالتزام. (McCauley, 2025:1)

2 - المهارات القيادية

تُعتبر المهارات القيادية من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات الحديثة لضمان قدرتها على المنافسة وتحقيق النجاح في ظل بيئة عمل متغيرة ومتسرعة. إذ أظهرت الأبحاث أن المنظمات التي تستثمر في تطوير مهارات قياداتها تحقق أداء أفضل من حيث الابتكار ، والتحفيز ، والقدرة على التكيف مع الأزمات والتحديات (Zenger & Folkman, 2021:112; Goleman, Boyatzis, & McKee, 2013: 45). القيادية تمثل جوهر فعالية الأداء التنظيمي، كونها تمكّن القادة من توجيه الموظفين وفرق العمل، وحل المشكلات المعقدة، واتخاذ قرارات ذكية واستباقية تساهم في التطور والتحسين المستمر للعمل; (Kaiser, 2022:78; Northouse, 2021:130).

وعلى الصعيد المحلي، أشار الباحثون إلى أن الاهتمام بالمهارات القيادية لا يقل أهمية عن المهارات الإدارية التقليدية، حيث تعتبر حجر الاساس في تحفيز الموظفين، وتعزيز التفاعل التنظيمي، وتحقيق النتائج المرجوة بكفاءة عالية (أحمد، 2016: 305؛ العتيبي، 2011: 16). كما و يؤكد (محمود، 2014: 44) أن القادة الناجحين هم من يمتلكون مجموعة متنوعة من المهارات التي تمكّنهم من التأثير الإيجابي في الموظفين، وبالتالي تعزيز الأداء بشكل عام للمنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ايضاً تشير مجموعة من الدراسات الحديثة أن نقص هذه المهارات يؤدي إلى تدني الروح المعنوية، وضعف التواصل، وسوء اتخاذ القرارات، ما يؤثر بالسلب على الأداء التنظيمي. (Al Shuaiby & Abu Tineh, 2023:44) وأشارة (Kaiser, 2022:79) إلى أن المهارات القيادية ليست مقتصرة على القرارات الفنية أو التقنية فحسب، بل تشمل ايضاً القدرة على التفكير النقدي، الابتكار، والتواصل الفعال مع الآخرين، مما يجعلها ضرورية لإدارة الموظفين والتعامل مع تحديات المستقبل بكفاءة. وفي ضوء ذلك، تبرز أهمية تنمية المهارات القيادية لدى القادة في مختلف المستويات التنظيمية، لما لها من أثر مباشر على نجاح المنظمات واستمراريتها في مواجهة التحديات المتزايدة.

وتتنوع التعريفات التي بحثت المهارات القيادية في الأدب، ، أذ تباين الباحثون في تسلیط الضوء على الجوانب والمهارات المختلفة التي تشكل هذا المفهوم. عليه عرف (محمود ، 2014:44) المهارات القيادية بأنها "قدرات أو قابليات المقصود منها تحقيق الأهداف بالسرعة والدقة المتأحة والوقت المناسب، من خلال تفعيل وتوظيف المعرفة والخبرة في العمل". بينما يرى (العامري والغالبي ،2008:36) أنها "القدرة أو القابلية على ترجمة المعرفة إلى أفعال ينتج عنها أداء متميز". وفي سياق مكمل، يُطرح (الجادر ومرحاج ،2016:247) تعريف يؤكدان فيه بأنها "مجموعة من القدرات والسمات والصفات الفطرية والمكتسبة عن طريق التعلم والخبرة والتدريب التي يمتلكها القائد والتي يستطيع من خلالها ممارسة مهامه القيادية بكفاءة وفعالية والتأثير في الآخرين وتحفيزهم لتحقيق أهداف المنظمة".

ومن وجهة نظر الباحثين الأجانب، يعرف (Northouse, 2021:15) المهارات القيادية بأنها "القدرة على التأثير في الموظفين أو الجماعات لتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال استخدام مهارات متعددة تشمل التقنية، البشرية، والإدارية". ويضيف (Yukl, 2022:30) أن المهارات القيادية هي "الكفاءات التي يملكها القائد والتي تمكنه من توجيه الموظفين وتطوير الأداء التنظيمي في ظل بيئات متغيرة ومعقدة". وفي سياق متصل يعرّفها (Al-Haddad & Al-Khalidi, 2025:50). بأنها " مجموعة القدرات والمعارف التي يمتلكها القائد والتي تمكنه من توجيه وتحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية، من خلال اتخاذ القرارات الرشيدة، والتواصل الفعال، وبناء فرق عمل متماسكة تتکيف مع التغيرات المتسارعة في بيئه العمل"

ويعرف الباحث المهارات القيادية "مجموعة من الإمكانيات التي تتضمن تشكيلة متنوعة من مهارات التخطيط، واتخاذ القرارات، والتواصل، والتحفيز ، وحل المشكلات، يعتمدتها القائد في ممارسة أعماله وسلوكياته بهدف توجيه وإدارة الموظفين لتحقيق الأهداف بفاعلية وكفاءة"

3 - أبعاد المهارات القيادية

تعد المهارات القيادية من العوامل الأساسية التي تحتاجها المنظمات الحديثة لمواجهة تحديات المستقبل والتغيرات المتسارعة في بيئات العمل. وقد أظهرت العديد من الدراسات أن تنمية المهارات القيادية تساهم في تعزيز قدرة القادة على تحفيز الموظفين، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات ، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي والتكيف مع التطورات. وقد أشار (Al Khajeh, 2018:19; Northouse, 2021:131) إلى أن المهارات القيادية الأساسية تتوزع على أربعة أبعاد هي: المهارات الذاتية، الفنية، الفكرية، والإنسانية، التي اعتمدت عليها دراسة (هادي ،2022) ودراسة (Jaqua & Jaqua, 2021)، اذ تعكس هذه الأبعاد المتكاملة جوهر المهارات المطلوبة لدى القادة للتعامل مع بيئات العمل المعقدة والمتغيرة.(Northouse, 2021:131; Al Khajeh, 2018:19). كما تبين أن تنمية هذه المهارات ترتفع من قدرة القائد على إدارة الموارد البشرية وتحفيزها، بالإضافة إلى اتخاذ قرارات سليمة ، وان نقص هذه المهارات قد يؤدي إلى وانخفاض معنويات الموظفين.(Al Shuaiby & Abu Tineh, 2023:44) وفيما يلي شرح لهذه الأبعاد:

١- المهارات الذاتية : تشير هذه المهارة إلى قدرة القائد على فهم ذاته بدقة، والتعرف على نقاط قوته وضعفه ، واستيعاب مشاعره وكيفية التحكم بها. كما تتضمن القدرة على التعلم الذاتي المستمر والتطوير الشخصي لمواكبة تحديات القيادة المتعددة . ويرى (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2013:47) أن الذكاء العاطفي يعتبر أساس المهارات الذاتية، إذ يمكن القائد من إدارة الذات وبناء علاقات متينة مع الموظفين. هذه المهارات تساعد القادة على اتخاذ قرارات صائبة تحت أي ضغط، وتجنبهم أية انفعالات سلبية تؤثر على الأداء التنظيمي (Mayer, Salovey, & Caruso, 2020:88). فضلاً عن أنها تلعب دور محوري في تحفيز الفريق، من خلال قدرة القائد على إظهار الحماس والثقة (Jaqua & Jaqua, 202:112).

٢- المهارات الفنية : تتمثل في القدرة على استخدام المعرفة التخصصية في مجال العمل التنظيمي، مثل المهارات المحاسبية، التسويقية، الهندسية، أو التقنية، الخ..... ، بما يتيح للقائد القدرة على أداء المهام بفعالية وتركيز (هادي،2022:22). وفي ذات السياق فقد اشار (Robbins & Coulter, 2012:13) الى ان هذه المهارات تعتبر ضرورية جداً لفهم طبيعة اساليب العمل والوسائل المتاحة لإنجاز بصورة صحيحة ، وهو ما يدعم من قدرة القائد على تعزيز الجوانب الفنية لموظفيه. كما يشير (Kaiser,2022:81) إلى أن المهارات الفنية تتطور باستمرار مع التدريب والتعلم، وهي مهمة بشكل خاص للقادة في المستويات التنفيذية، حيث تتطلب بيئة العمل الحديثة مهارات تقنية متعددة.

٣- المهارات الفكرية : تُعرف بأنها القدرة على التفكير التحليلي والنقدِي، وحل المشكلات المعقدة ، وصياغة خطط استراتيجية تساعد المنظمة في التكيف مع المتغيرات(هادي،2022:55) . وتعتبر هذه المهارات ضرورية لبناء رؤية واضحة ومتکاملة للمنظمة، وتقدير العلاقات بين الأجزاء المختلفة داخلها.(Northouse,2021:134) ويقول (Kondalkar,2020:105) إن القائد الذي يمتلك مهارات فكرية قوية يستطيع توجيه المنظمة نحو الابتكار وإدارة التغيير بفاعلية، كما يمكنه توقع الأزمات المستقبلية والاستعداد لها بشكل مسبق. وتنشر الدراسات الحديثة أهمية هذه المهارات في تحسين قدرة القائد على اتخاذ قرارات استراتيجية سليمة تعزز من الاستدامة.(Polarity,2024:28)

٤- المهارات الإنسانية : تشمل المهارات الإنسانية القدرة على التفاعل بفعالية مع مع الموظفين، وبناء علاقات إيجابية تحفز روح التعاون والثقة داخل فرق العمل وفراودها ، علمًا أن هذه المهارات تعكس مدى تمنع القائد بالذكاء الاجتماعي ، الذي يمكنه من فهم دوافع وسلوكيات الموظفين، وتحفيزهم بأتجاه تحقيق الاهداف

(Northouse,2021:135). يرى (Goleman,2013:49) أن هذه المهارة ضرورية جداً للقائد في إدارة الصراعات، وتعزيز العمل الجماعي، وخلق بيئة عمل صحية ومنتجة. وبالعكس فان ضعف هذه المهارة يؤدي إلى ضعف التواصل وسوء التنسيق بين الموظفين، وبالتالي فان ذلك سينعكس سلباً على الأداء التنظيمي بصورة عامة (Al Shuaiby&Abu Tineh,2023:45).

ثانياً: الانهيار التنظيمي

١- مفهوم الانهيار التنظيمي

يعتبر الانهيار التنظيمي من المشكلات التنظيمية المهمة التي تواجه المنظمات لا سيما في عصر المعرفة الحالي والذي شهد انفجار معلوماتي ضخم في ظل التطور التكنولوجي المتسارع الامر الذي افرز تصاعد حدة المنافسة بين المنظمات في مواجهة هذا التطور (شحاذة و محمد ، 2024 : 3)، وبما يحقق لهم التفوق والتميز بالأداء ، وبال مقابل نجد الكثير من المنظمات تتلأ في اللحاق بتلك المنظمات المتميزة ، وتبتعد عنها اشواطاً ، الامر الذي يجعلها عرضة للفشل

والخروج من المنافسة مما يسفر إلى انهيارها وتصفيتها (الخالدي، 2020: 91)، إذ يشير مفهوم الانهيار التنظيمي إلى عدم قدرة المنظمة على التكيف مع الظروف العمل نتيجة للضغوط التي تتعرض لها والناتجة من عدم الاستجابة الصحيحة للتغير في البيئة الخارجية (الباشقالي و الداؤد، 2015: 335) .

وتناولت مجموعة من الباحثين والكتاب مفهوم الانهيار التنظيمي من وجهات نظر مختلفة، اذ يعرفه (Dorman,2003:35) على انه " عدم القدرة على العمل بفاعلية لوقت طويل نتيجة للإجهاد. وعرفه (Fcilliers,2003:26) بأنه "حالة مرتبطة بالعمل تجم عن تطور سلبي للمواقف و السلوكيات الناتجة عن العمل" ، ومن ناحية أخرى، يُعرفها كل من (Cannon&Edmondson,2005:300) على انه " الانحراف عن النتائج التي تتوقع وترغب المنظمة في تحقيقها، وهذا يشمل كافة الأخطاء والنتائج السلبية التي لا يمكن تجنبها". اما (Elizabeth,2007:2) فعرفته "عملية ضغط ناتجة عن عدم القدرة الكافية على فهم وإدارة الانضغاط بشكل فعال" ، فحين عرفها (Götz,2011:118) على انه "حصيلة للمتغيرات الشخصية و التنظيمية و العلاقات الاجتماعية التي لها أثر سلبي على المنظمة" . وعلى جانب آخر عرفة (Zwen et al,2019:98) على انه "حالة فقدان المنظمة لسيطرتها على نظامها الداخلي والخارجي وعدم قدرتها على الاستمرار بسبب تعرضها لموقف أو أزمة تؤدي إلى انهيار أنظمتها المالية والإدارية وبالتالي إلى حالة التوقف" . و يعرف الانهيار التنظيمي حسب رأي (الفضل و صالح ، 2019 : 50)، على "أن النقص في قاعدة موارد المنظمة على المدى الطويل" ، وفي سياق متصل عرفة (AL-Hamad&AL-Aani,2025:188) على انه "سوء الوضع التنظيمي نتيجة للإجهاد الوظيفي طويلاً المدى ، مما يؤدي إلى تجاوز ميزانية المنظمة و يتسبب في التأخير بتحقيق اهدافها و انجاز مشاريعها ، مما يسرع في عجزها عن مواكبة التوقعات" وفي ضوء تعدد التعريفات السابقة يرى (بشيسي ، 2020 : 4) ان تباين آراء الباحثين بشأن الانهيار التنظيمي كان بسبب اختلاف الأسباب التي تؤدي إليه، اذ ينتج الانهيار التنظيمي من مجموعة من العوامل التي تتفاعل معاً لتسبب اختلالاً في أداء المنظمة، وعندما تستمر هذه الحالة دون معالجة، فإنه يؤدي في النهاية إلى انهيارها و زوالها. ويعرف الباحث الانهيار التنظيمي بأنه " حالة من التدهور أو الارتكاك التي تصيب البناء التنظيمي ، نتيجة ضعف أو قصور في توزيع الموارد والمهام الوظيفية، وغموض الأدوار ، وتدور العلاقات التنظيمية، بما يؤدي إلى انخفاض مستوى الفاعلية، وتدني جودة القرارات"

2- أبعاد الانهيار التنظيمي

تم اعتماد نموذج **Pretorius** للانهيار في تحديد ابعاد الانهيار التنظيمي في منظمات ، لعل ابرز الاسباب وراء اختيار هذا النموذج في الشمولية من حيث العناصر المسيبة للانهيار و هي العناصر (الداخلية، الخارجية، البشرية، الهيكلية، المالية) والتي سيتم استعراضها في ما يلي:

1. العناصر الداخلية : وهي مجموعة من العناصر الثانوية و الفرعية ، التي تمثل بعدم القدرة المنظمة على المنافسة و الكفاءة الانتاجية ، بسبب عدم رسم صورة واضحة للمستقبل ، وعدم امتلاكها المعرفة الكافية ، وعدم تبنيها استراتيجيات ملائمة والتي لا تسهم في تحقيق اهداف طويلة الامد (الربيعي ، 2022 : 72).
2. العناصر الخارجية : ويقصد بها كل القوى التي لها تأثير على كل المنظمات و التي تتمثل بالتغييرات المستمرة التي تتعرض لها المنظمة ، من القوى الخارجية متمثلة ب (الاجتماعية و الثقافية السياسية و القانونية ، الاقتصادية ، الظروف الطبيعية ، الدولية ، التكنولوجية) (الفضل و صالح ، 2019 : 50).
3. العناصر البشرية : يعد العنصر البشري ذو اهمية لما يلعبه من دور رئيس في اعمال المنظمات ، حيث تتمثل هذه العناصر بالقيادة و الادارة العليا و السلوك و المهارات (وتعبر عن فهم العمل و استخدام المعرفة) و

القدرات (موارد ملموسة و غير ملموسة وهي إدراكية و جسدية) ، فضلاً عن ، التعلم و الادراك (محمد ، (55 : 2011)

4. العناصر الهيكيلية: وهي عبارة عن نظام ديناميكي من الصالحيات والمسؤوليات والواجبات التي تتميز بالتعبير والنمو المستمر ، إذ عن طريقه تحدد سلسلة الأوامر والأنشطة المتبعة في المنظمة، ويتبع الاستراتيجية التي تضعها المنظمة والتي يجب أن تكون منسجمة مع الهيكل (الربيعي، 72:2022). (Zietlow et al., 2011:102).
5. العناصر المالية : يعتبر العجز في التمويل من الأسباب الأساسية في انهيار المنظمات ، إذ يجب مراقبة الأوضاع المالية وخاصة رأس المال والتذبذب النقدي وغيرها من الأمور المالية الأخرى (الفضل وصالح، 53: 2019). الذي يمكن أن يؤدي إلى مشاكل تقود المنظمة الى الافلاس في نهاية المطاف .(Zietlow et al., 2011:102)

المبحث الثالث: اطار البحث العملي

اولاً : الإحصاء الوصفي

1 - المهارات القيادية : فيما يلي الإحصاء الوصفي لمتغير المهارات القيادية وحسب الجدول التالي:

جدول (1)الوصف الاحصائي للمهارات القيادية

نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	ت	%
0.75	1.05	3.76	يشجع المدير على العمل الجماعي وإشاعة روح التعاون بين افراد الفريق الواحد وبين جميع الموظفين.	1	المهارات الذاتية
0.68	1.30	3.40	يعمل المدير على تكوين علاقات جيدة بين جمع الموظفين.	2	
0.60	0.96	2.99	يعامل المدير جميع الموظفين بصورة متساوية دون تمييز.	3	
0.60	1.31	2.98	يرحص المدير على مراعاة الاعتبارات الشخصية ويعمل على إشباع الحاجات النفسية للجميع.	4	
0.69	0.98	3.44	يعمل المدير على إيجاد بيئة تنظيمية تلائم جميع الموظفين ليكون لديهم رغبة في مشاركة الأفكار والآراء.	5	
0.66	1.12	3.31	معدل البعد		
0.71	1.13	3.54	يستخدِّم المدير اساليب وطرق حديثة في توجيه الموظفين	6	
0.68	1.16	3.41	يحفز المدير على استخدام وسائل الاتصال الفعالة في ادارة المركز	7	
0.64	0.91	3.18	يعتمد المدير الاساليب التكنولوجية الحديثة لتحسين الأداء بصورة عامة	8	
0.66	0.96	3.31	يشجع المدير على استخدام المهارات الشخصية لتحقيق الأهداف	9	
0.69	0.88	3.45	يستخدِّم المدير التكنولوجيا الحديثة بشكل فعال لتعزيز الابتكار	10	

0.68	1.01	3.38	معدل البعد	
0.67	0.93	3.35	يؤثر المدير في تغيير سلوك الموظفين نحو الأفضل دائمًا	11 المهارات الفنية
0.66	0.91	3.29	يحرص المدير على تحسين بيئة العمل وتوفير المناخ المناسب للموظفين	12
0.65	0.89	3.23	يعمل المدير على تعزيز التواصل بين الموظفين وتعزيز التعاون فيما بينهم	13
0.65	1.19	3.26	يهم المدير بتدريب موظفيه وتطوير مهاراتهم بانتظام	14
0.65	1.11	3.25	يولي المدير أهمية لتحفيز الموظفين وإشراكهم في اتخاذ القرارات الهامة	15
0.66	1.006	3.28	معدل البعد	
0.65	1.09	3.27	يظهر المدير التعاطف مع جميع الموظفين ويسعى لفهم مشاكلهم الشخصية	16 المهارات الإنسانية
0.65	0.89	3.25	يحفز المدير موظفيه ويعزز من روح التفاؤل والإيجابية في الفريق	17
0.63	0.92	3.16	يعامل المدير موظفيه باحترام ويسعى لبناء علاقات ثقة معهم	18
0.59	1.07	2.96	دائماً ما يستمع المدير إلى مشاكل موظفيه ويقدم الدعم لهم	19
0.67	0.96	3.33	يسعى المدير لتوفير بيئة عمل تدعم رفاهية الموظفين وصحتهم النفسية	20
0.64	0.99	3.19	معدل البعد	
0.66	1.03	3.29	المعدل الكلي لمتغير المهارات القيادية	

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

تفسير النتائج:

بعد المهارات الذاتية : أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي العام بلغ (3.31) بانحراف معياري (1.12) وأهمية نسبية (66%)، مما يشير إلى مستوى متوسط يميل إلى الإيجابية في تقييم الموظفين لهذا البعد. وقد جاءت الفقرة التي تتصل على أن "المدير يشجع على العمل الجماعي وإشاعة روح التعاون" في المرتبة الأولى بمتوسط (3.76) وأهمية نسبية (75%)، ما يدل على تركيز واضح من المديرين على بناء فرق عمل متعاونة وفعالة. في المقابل، حصلت الفقرة التي تتصل على أن "المدير يراعي الاعتبارات الشخصية ويشبع الحاجات النفسية للجميع" على أدنى متوسط (2.98) وأدنى أهمية نسبية (60%)، مما يعكس ضعفاً في الجانب الإنساني من المهارات الذاتية، وينظر حاجة المديرين إلى تعزيز الاهتمام بالفروق الفردية والدعم النفسي. بشكل عام، تبرز المهارات الذاتية لدى المديرين في تعزيز العمل الجماعي، لكنها تظل محدودة في الجوانب المتعلقة بالعدالة الشخصية والرعاية النفسية، مما يشير إلى أهمية تطوير هذه الجوانب لتحقيق توازن أفضل في بيئة العمل.

بعد المهارات الفنية : أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن المتوسط الحسابي العام بلغ (3.38) بانحراف معياري (1.01) وأهمية نسبية (68%)، مما يدل على أن تقييم الموظفين للمهارات الفنية للمديرين يقع في المستوى المتوسط المائل للإيجابية، مع تباين معتدل في وجهات النظر. وقد حققت الفقرة التي تتصل على أن "المدير يستخدم أساليب وطرق حديثة في توجيه الموظفين" أعلى متوسط (3.54) وأهمية نسبية (71%)، مما يعكس اهتمام المديرين بتحديث

أساليب التوجيه بما يتناسب مع التطورات المهنية والإدارية. في المقابل، جاءت أدنى الفقرات في العبارة "يعتمد المدير الأساليب التكنولوجية الحديثة لتحسين الأداء بصورة عامة" بمتوسط (3.18)، وأهمية نسبية (64%)، مما يشير إلى أن الاستخدام الفعلي للتكنولوجيا في تحسين الأداء لا يزال محدوداً من وجهة نظر الموظفين. بشكل عام، تُظهر النتائج أن المديرين يمتلكون مستوى مقبولاً من المهارات الفنية، خاصة في التوجيه واستخدام الوسائل الحديثة، إلا أن هناك حاجة إلى تعزيز استخدام الفعال للتكنولوجيا والتقنيات الحديثة لدعم الأداء والابتكار في بيئة العمل.

بعد المهارات الفكرية : بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.28)، بانحراف معياري (1.006)، وأهمية نسبية (66%)، وهو ما يشير إلى تقييم متوسط مائل للإيجابية لمستوى المهارات الفكرية التي يمتلكها المديرون من وجهة نظر الموظفين، مع تباين معتدل في الاستجابات. وقد سجلت الفقرة التي تتصن على أن "المدير يؤثر في تغيير سلوك الموظفين نحو الأفضل دائماً" أعلى متوسط ضمن هذا البعد (3.35) وبأهمية نسبية (67%)، ما يعكس قدرة المديرين على إحداث تأثير فكري وسلوكي إيجابي لدى الموظفين بدرجة مقبولة. في المقابل، جاءت أدنى فقرة في العبارة "يعمل المدير على تعزيز التواصل بين الموظفين وتعزيز التعاون فيما بينهم" بمتوسط (3.23) وأهمية نسبية (65%)، وهو ما قد يشير إلى ضعف نسبي في المبادرات الفكرية التي تُعزز الانسجام والتكامل داخل فرق العمل. عموماً، تُظهر النتائج أن المهارات الفكرية للمديرين حاضرة بشكل معتدل، خصوصاً في التأثير السلوكي والتحفيز، لكنها بحاجة إلى تعزيز أكبر في مجالات التدريب، التحفيز التشاركي، وتفعيل بيئة التواصل الداخلي، بما يرفع من مستوى الفاعلية الفكرية.

بعد المهارات الإنسانية : بلغ المتوسط الحسابي بعد المهارات الإنسانية (3.19)، وانحراف معياري (0.99)، وبأهمية نسبية (64%)، ما يشير إلى أن تقييم الموظفين لهذا البعد يقع في المستوى المتوسط الأنذى، مما يعكس محدودية تجلي هذه المهارات لدى المديرين في البيئة التنظيمية. وقد سجلت الفقرة التي تتصن على أن "يسعى المدير لتوفير بيئة عمل تدعم رفاهية الموظفين وصحتهم النفسية" أعلى متوسط في هذا البعد (3.33) وبأهمية نسبية (67%)، ما يدل على إدراك المديرين لأهمية دعم البيئة النفسية والاجتماعية للعاملين، ولو بدرجة متوسطة. في المقابل، جاءت الفقرة التي تتصن على أن "المدير يستمع إلى مشاكل موظفيه ويقدم الدعم لهم" في أدنى مرتبة بمتوسط (2.96) وأهمية نسبية (59%)، ما يشير إلى ضعف واضح في جانب الإصغاء الفعال والتفاعل المباشر مع مشكلات الموظفين، وهو ما قد يخلق فجوة في العلاقة الإنسانية بين الإدارة والعاملين. بشكل عام، تعكس النتائج أن المهارات الإنسانية لدى المديرين حاضرة بدرجة محدودة، ويبرز فيها الميل نحو الرغبة في توفير بيئة داعمة، لكنها تفتقر إلى العمق في ممارسات مثل الاستماع، التعاطف، وبناء الثقة الفعلية. لذا يُوصى بتعزيز هذه المهارات من خلال التدريب والتوجيه، لما لها من أثر مباشر على رضا الموظفين واستقرار المناخ التنظيمي.

متغير المهارات القيادية بشكل عام: أظهرت النتائج الإحصائية أن المعدل الكلي لمتغير المهارات القيادية بلغ (3.29) بانحراف معياري (1.03) وأهمية نسبية (66%)، وهو ما يشير إلى أن المستوى العام للمهارات القيادية لدى المديرين يقع ضمن الإطار المتوسط المائل للإيجابية من وجهة نظر الموظفين. وقد تباين أداء المديرين عبر الأبعاد الفرعية؛ إذ برزت المهارات الفنية والذاتية بمستويات أعلى نسبياً، مما يعكس قدرة المديرين على استخدام الأساليب الحديثة والعمل بروح الفريق. في المقابل، جاءت المهارات الإنسانية والفكرية بمستويات أقل، وهو ما يشير إلى وجود فجوة في الجوانب المتعلقة بالتواصل الإنساني، والدعم النفسي، والمشاركة الفاعلة للموظفين. بشكل عام، تعكس هذه النتائج أن المديرين يمتلكون قدرًا مقبولاً من المهارات القيادية، إلا أن فعاليتهم القيادية تظل جزئية وغير متكاملة، مما يستدعي التركيز على تطوير المهارات الإنسانية والفكرية إلى جانب تعزيز المهارات الأخرى، لضمان قيادة أكثر شمولية وتأثيراً في بيئة العمل.

2- الانهيار التنظيمي

فيما يلي الإحصاء الوصفي لمتغير الانهيار التنظيمي وكما يلي في الجدول التالي:

جدول (2) الوصف الاحصائي للانهيار التنظيمي

نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	ت	%
0.66	0.94	3.31	تفتقـر إدارـة المـركـز إلـى استـراتـيجـيات منـاسـبة لـتحـقـيق الأـهدـاف.	21	أعـوـام الـآـذـانـة
0.62	0.98	3.09	لا توفر إدارـة المـركـز التـكـنـوـلـوـجـيا والـقـدـرة عـلـى مـسـاعـدة المـوظـف فـي الحصول عـلـى المـعـرـفـة المـطلـوبـة لـلـعـمـل.	22	
0.58	1.12	2.89	لـدى المـركـز نـظـام مـعـلـومـات فـعال ليـتمـكـن مـن تـوقـع مـسـتـقـبـل الشـرـكـة.	23	
0.65	0.91	3.26	نـادـرا ما يـكـون لـدى المـركـز نـظـام فـعال لـلـتـحـكـم بـالـتـكـالـيف الـعـلـمـة.	24	
0.63	0.99	3.14	مـعـدـل الـبعـد		
0.71	1.11	3.54	لا يـحـصـل المـركـز عـلـى الدـعـم وـالـمسـانـدة الـحـكـومـية.	25	أعـوـام الـآـذـانـة
0.73	1.20	3.66	يـفـتقـر المـركـز إلـى موـاـكـبـة التـطـورـات التـكـنـوـلـوـجـيـة لـلـحـفـاظ عـلـى سـيرـ العـمـل.	26	
0.63	0.93	3.15	لا تـسـاـهـم ظـرـوفـ الـبـيـئـة الـطـبـيـعـيـة لـلـمـركـز فـي توـفـيرـ موـارـدـها.	27	
0.55	1.24	2.73	أـفـرـادـ الـمـجـتمـعـ الـذـينـ يـتـعـاملـ مـعـهـمـ الـمـركـزـ لـدـيهـمـ مـسـتـوـيـ دـخـلـ مـنـخـفـضـ.	28	
0.65	1.12	3.27	مـعـدـل الـبعـد		
0.69	1.03	3.43	غـالـبـاـ ماـ يـكـونـ موـظـفـيـ الـمـركـزـ مـنـ ضـبـطـينـ لـلـغاـيـةـ.	29	أعـوـام الـآـذـانـة
0.63	0.93	3.15	لا يـمـتـلـكـ الـمـركـزـ عـدـدـاـ كـافـيـاـ مـنـ الـمـهـارـاتـ الـإـدـارـيـةـ.	30	
0.59	1.07	2.96	الـمـوـظـفـونـ فـيـ الـمـركـزـ مـحـدـدـونـ فـيـ أـدـاءـ الـمـهـامـ الـمـوـكـلـةـ لـهـمـ بـنـجـاحـ.	31	
0.69	0.96	3.44	ضـعـفـ فـيـ مـسـتـوـيـ الـقـدـرةـ الـإـبدـاعـيـةـ لـدـىـ موـظـفـيـ الـمـركـزـ عـلـىـ التـفـكـيرـ وـالـتـحـلـيلـ وـالـتـفـسـيرـ لـلـمـعـلـومـاتـ.	32	
0.65	1.00	3.24	مـعـدـل الـبعـد		
0.55	1.21	2.77	غـالـبـاـ ماـ تـقـومـ إـدـارـةـ الـمـركـزـ باـشـراكـ الـمـسـتـوـيـاتـ الـدـنـيـاـ فـيـ عـمـلـيـةـ اـنـخـاذـ الـقـرـاراتـ.	33	أعـوـام الـآـذـانـة
0.57	1.14	2.87	هـنـاكـ ضـعـفـ فـيـ إـدـارـةـ الـمـركـزـ فـيـ اـبـتكـارـ الـحـلـولـ الـاسـتـثـانـيـةـ لـلـمـشـكـلاتـ الـجـديـدةـ.	34	
0.57	1.19	2.83	لا يـسـمـحـ الـهـيـكلـ الـتـنـظـيمـيـ لـلـمـركـزـ بـالـمـروـنةـ الـهـيـكلـيـةـ لـلـتـكـيفـ مـعـ الـتـغـيـرـاتـ الـطـارـئـةـ.	35	
0.57	0.97	2.87	يـمـتـلـكـ مدـيـرـوـ الـوـحدـاتـ وـالـاقـسـامـ فـيـ الـمـركـزـ درـجـةـ مـنـ السـلـطـةـ وـالـسـيـطـرـةـ.	36	
0.57	1.13	2.84	مـعـدـل الـبعـد		
0.68	0.99	3.38	لـيـسـ لـدـىـ الـمـركـزـ مـصـادـرـ تـموـيلـ مـتـعـدـدـةـ.	37	=

0.54	1.25	2.72	تلاءم موارد المركز غالباً مع متطلبات عملياتها.	38	
0.70	1.08	3.49	يفتقر المركز إلى هيكل مالي جيد يعظم قيمتها.	39	
0.69	0.96	3.44	يفقطر المركز إلى التوازن بين التدفقات النقدية الداخلة والخارجية.	40	
0.65	1.07	3.25	معدل البعد		
0.63	1.06	3.15	المعدل العام لمتغير الانهيار التنظيمي		

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

تفسير النتائج:

بعد العوامل الداخلية : شير نتائج التحليل الإحصائي لمتغير العوامل الداخلية إلى وجود عدد من التحديات التنظيمية التي تواجه إدارة المركز، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.89) و(3.31)، الأمر الذي يعكس حالة من القصور في البنية الإدارية. وقد تصدرت الفقرة التي تُفيد بأن "إدارة المركز تفتقر إلى استراتيجيات مناسبة لتحقيق الأهداف" بمتوسط (3.31) وأهمية نسبية (66%)، مما يُبرز مظاهر الضعف الداخلي. في المقابل، جاءت الفقرة "لدى المركز نظام معلومات فعال ليتمكن من توقع مستقبل الشركة" في الترتيب الأخير، حيث كان متوسطها (2.89) وأهمية بلغت (58%)، وهو ما يشير إلى ضعف نظم المعلومات والتخطيط المستقبلي. بناءً على ما تقدم، فإن العوامل الداخلية تمثل أحد المعوقات الأساسية التي تُؤدي من فاعلية الأداء التنظيمي، مما يتطلب تدخلاً إدارياً جاداً لإعادة هيكلة السياسات الداخلية، وتطوير الأنظمة، وتعزيز استخدام التكنولوجيا والمعلومات، بما يضمن بيئة عمل أكثر كفاءة واستعداداً لمواجهة التحديات المستقبلية.

بعد العوامل الخارجية : توضح نتائج التحليل وجود تحديات في البيئة المحيطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للقرارات بين (2.73) و(3.66)، وبأهمية نسبية بين (55%) و(73%)، وقد جاءت الفقرة التي تنص على أن "يفقد المركز إلى مواكبة التطورات التكنولوجية لحفظ على سير العمل" في مقدمة القرارات من حيث المتوسط الحسابي (3.66) وأهمية نسبية مرتفعة (73%)، ما يدل على إدراك واضح من قبل الموظفين بأن التأخر في تبني التكنولوجيا يمثل أحد أبرز المعوقات الخارجية التي تؤثر على استمرارية وكفاءة العمل. كما أن الفقرة المتعلقة بعدم الحصول على الدعم والمساندة الحكومية سجلت أيضاً نتيجة مرتفعة نسبياً (متوسط = 3.54، أهمية نسبية = 71%)، مما يعكس ضعف الروابط المؤسسية مع الجهات الحكومية، ويشير إلى غياب مظلة داعمة للمركز في محيطه التنظيمي. بينما كانت أدنى فقرة هي "أفراد المجتمع الذين يتعامل معهم المركز لديهم مستوى دخل منخفض" حيث بلغ متوسطها (2.73) وأهميتها (55%)، مما يشير إلى تأثير سلبي محتمل للظروف الاقتصادية، ما يستدعي من الإدارة ضرورة إعادة النظر في استراتيجيات التكيف الخارجي وبناء شراكات فاعلة مع المؤسسات الحكومية والمجتمعية، إضافة إلى تعزيز قدرته على الاستجابة للتغيرات التكنولوجية لضمان الاستمرارية والنمو.

بعد العوامل البشرية : اتضح أن المتوسط الحسابي العام بلغ (3.24)، بانحراف معياري (1.00)، وبأهمية نسبية (65%)، وهو ما يدل على أن العوامل المرتبطة بالموارد البشرية داخل المركز تُقيّم من قبل الموظفين على أنها متوسطة المستوى، مع وجود بعض جوانب القوة، إلى جانب نواحٍ تعاني من القصور. وقد جاءت الفقرة التي تنص على أن "يوجد ضعف في مستوى القدرة الإبداعية لدى موظفي المركز على التفكير والتحليل والتفسير للمعلومات" في المرتبة الأعلى بمتوسط (3.44) وأهمية نسبية (69%)، تليها فقرة "غالباً ما يكون موظفو المركز منضبطين للغاية" بمتوسط

(3.43) وأهمية نسبية مماثلة (69%). وتشير هاتان النتيجتان إلى وجود التزام وانضباط إداري جيد لدى الموظفين، إلى جانب اعتراف ضمني بضعف المهارات الذهنية العليا كالإبداع والتحليل، ما يشير إلى الحاجة لتدريب الموظفين على التفكير النقدي ومهارات حل المشكلات. في المقابل، حصلت الفقرة التي تنص على أن "الموظفين محددون في أداء المهام الموكلة لهم بنجاح" على أدنى متوسط بلغ (2.96) وأهمية نسبية (59%)، ما يعكس وجود ضعف في الكفاءة التنفيذية أو الالتزام بتحقيق نتائج محددة. كما أظهرت الفقرة الخاصة بنقص المهارات الإدارية (متوسط = 3.15، أهمية نسبية = 63%) أن هناك نقصاً في الكوادر ذات الكفاءة الإدارية، وهو ما قد يؤثر في فعالية الأداء التنظيمي العام. بصورة عامة، تُظهر النتائج أن المركز يضم موظفين منضبطنين نسبياً، لكن قدراتهم الإدارية والإبداعية تبقى محدودة، مما يعزز الحاجة إلى برامج تطوير شاملة تُركّز على بناء القدرات الإدارية، وتعزيز الإبداع والمرؤنة الذهنية، بما يُمكن من تحسين الأداء ويُقلل من المخاطر المرتبطة بالانهيار التنظيمي.

بعد العوامل الهيكيلية : ظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات جاءت دون المستوى المتوسط، حيث تراوحت بين (2.77) و(2.87)، مع أهمية نسبية منخفضة تتراوح بين (55%) و(57%)، مما يُشير بوضوح إلى وجود ضعف هيكلِي مؤسسي ينعكس سلباً على مرؤنة المركز وفاعليته التنظيمية. وقد جاءت الفقرة التي تنص على أن "غالباً ما تقوم إدارة المركز بإشراك المستويات الدنيا في عملية اتخاذ القرارات" في أدنى مرتبة بمتوسط (2.77) وأهمية نسبية (55%)، وهو ما يُظهر ضعف المشاركة الرأسية في صنع القرار، ويشير إلى مرکبية إدارية قد تُحد من دافعية العاملين في المستويات التنفيذية. أما بقية الفقرات، فجاءت متقاربة في النتائج، من أبرزها الفقرة التي تنص على أن "هناك ضعف في إدارة المركز في ابتكار الحلول الاستثنائية للمشكلات الجديدة" (متوسط = 2.87)، والفقرة المتعلقة بغياب المرونة الهيكيلية (متوسط = 2.83)، إلى جانب الفقرة الخاصة بسلطة مدير الوحدات (متوسط = 2.87). هذه النتائج مجتمعة تعكس جمود إداري ، وضعف في تقويض السلطة، وفي التكيف مع المتغيرات، وغياب ثقافة الابتكار المؤسسي. وجه عام، تُشير هذه النتائج إلى أن الهيكل التنظيمي للمركز يتسم بالجمود والهرمية المفرطة، ما يُقيد فرص التطوير ويعيق التفاعل السريع مع التحديات. ومن ثم، فإن إعادة هيكلة التتنظيم الإداري، وتوسيع صلاحيات الوحدات، وتعزيز المشاركة في القرار، تُعد خطوات أساسية لمعالجة هذا القصور وتحقيق كفاءة تنظيمية أعلى.

بعد العوامل المالية: أظهرت أن المتوسط الحسابي العام بلغ (3.25)، بانحراف (1.07)، وأهمية (65%)، ما يُشير إلى أن الوضع المالي للمركز يُقيم بدرجة متوسطة، مع ملاحظات واضحة من قبل الموظفين حول محدودية الموارد المالية والتخطيط المالي الفعال. وقد حقت الفقرة التي تنص على أن "يفتقر المركز إلى هيكل مالي جيد يعظم قيمته" أعلى متوسط (3.49) وأهمية نسبية (70%)، تليها الفقرة التي تشير إلى "افتقار المركز إلى التوازن بين التدفقات النقدية الداخلة والخارجية" بمتوسط (3.44) وأهمية نسبية (69%)، ما يعكس إدراكاً لوجود اختلالات مالية وهيكيلية تؤثر على استدامة المركز وكفاءته التشغيلية. كما أظهرت النتائج أن "عدم تعدد مصادر التمويل" يشكل تحدياً رئيسياً (متوسط = 3.38، أهمية نسبية = 68%)، وهو ما يُشير إلى اعتماد المركز على مصدر تمويلي واحد أو محدود، مما قد يُعرضه للمخاطر في حال توقف هذا المصدر. في المقابل، جاءت الفقرة المتعلقة بـ "تلاؤم موارد المركز مع متطلبات عملياته" في أدنى ترتيب (متوسط = 2.72، أهمية نسبية = 54%)، ما يدل على ضعف في قدرة الموارد المالية المتاحة على تلبية احتياجات التشغيل والتنمية، ويزف فجوة بين الإمكانيات والاحتياجات الفعلية. بشكل عام، تعكس هذه النتائج أن المركز يُواجه تحديات مالية متعددة تتعلق بقصور في التخطيط المالي، وضعف تنوّع مصادر التمويل، واحتلال التوازن في التدفقات النقدية، مما يتطلب إصلاحات مالية هيكيلية وتبني استراتيجيات تمويل أكثر تنوّعاً واستدامة لضمان الاستقرار المالي على المدى الطويل.

المعدل العام لمتغير الانهيار التنظيمي : أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لمتغير الانهيار التنظيمي أن المتوسط الحسابي العام بلغ (3.15)، بانحراف معياري (1.06)، وأهمية نسبية (63%)، مما يشير إلى مستوى متوسط من الإحساس أو الإدراك بوجود مؤشرات انهيار تنظيمي داخل المركز وفقاً لآراء المستجيبين. تشير هذه النتيجة إلى أن الموظفين يلاحظون بعض الأعراض أو المشكلات التنظيمية التي قد تُمهد لحالة من الضعف المؤسسي أو الانحدار في الأداء، لكنها لا تصل إلى مستوى مرتفع من الخطورة في الوقت الحالي. ومع ذلك، فإن هذا المستوى المتوسط يعكس حالة من القلق التنظيمي تتطلب التدخل، خصوصاً في ظل ما أظهرته المتغيرات الأخرى من ضعف في بعض المهارات القيادية والعوامل التنظيمية (كالهيكلية والمالية والبشرية) وبالتالي، يمكن اعتبار هذه النتيجة بمثابة مؤشر إنذاري مبكر يُحتم على الإدارة مراجعة ممارساتها، وتحديد مكان الخلل، والعمل على تحسين البيئة الداخلية وتطوير القيادة للحد من تفاقم مظاهر الانهيار في المستقبل.

ثانياً : اختبار الارتباط بين متغير المهارات القيادية وابعاده ومتغير الانهيار التنظيمي

طبق الباحث اختبار ارتباط بيرسون لقياس قوة العلاقة بين أبعاد المهارات القيادية والانهيار التنظيمي، وكانت نتائج المعاملات كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (3) معاملات الارتباط بين أبعاد المهارات القيادية والانهيار التنظيمي

المتغير / البعد	المهارات القيادية الكلية	المهارات الذاتية	المهارات الفنية	المهارات الذاتية	المهارات الفكرية	المهارات الإنسانية	العوامل الداخلية	العوامل الخارجية	العوامل البشرية	العوامل الهيكلية	العوامل المالية	العامل الهيكلية	العامل المالية	العامل الهيكلية	المتغير الانهيار التنظيمي
1	المهارات القيادية الكلية														
-0.84		1													
0.84			1												
0.86				1											
0.87					1										
0.65						1									
0.68							1								
0.66								1							
0.67									1						
-0.59										1					
-0.55											1				
-0.58												1			
-0.61													1		
-0.62														1	
-0.66															1
-0.68															
-0.62															
-0.67															
-0.60															
-0.70															

الانهيار التنظيمي	-0.70	-0.62	-0.67	-0.68	-0.66	0.59	0.57	0.62	0.66	0.6	1
-------------------	-------	-------	-------	-------	-------	------	------	------	------	-----	---

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

تفسير النتائج:

الفرضية الرئيسية الأولى": هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية بمختلف أبعادها و الانهيار التنظيمي". تبين نتائج الجدول اعلاه إلى أن معامل الارتباط الكلي بين المهارات القيادية والانهيار التنظيمي بلغ قيمة سالبة مقدارها (0.70)، وهو معامل ارتباط قوي وسالب ذو دلالة إحصائية، مما يعني وجود علاقة ارتباط عكسية بين المتغير المستقل والمعتمد. وهذا يعني كلما ارتفعت المهارات القيادية ، انخفض مستوى الانهيار التنظيمي. عليه نقبل الفرضية.

الفرضية الفرعية الأولى": هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بُعد المهارات الذاتية و الانهيار التنظيمي". بلغ معامل الارتباط بين المهارات الذاتية والانهيار التنظيمي سالبة بلغ مقدارها (0.62)، وهي علاقة متوسطة ، عليه نقبل الفرضية.

الفرضية الفرعية الثانية": هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بُعد المهارات الفنية والانهيار التنظيمي". بلغ معامل الارتباط بين المهارات الفنية والانهيار التنظيمي والذي اخذ قيمة سالبة بلغت (0.67) ، التي تدل على وجود ارتباط سالب ، عليه نقبل الفرضية.

الفرضية الفرعية الثالثة": هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بُعد المهارات الفكرية والانهيار التنظيمي". بلغ معامل الارتباط بين المهارات الفكرية والانهيار التنظيمي (0.68) ، وبإشارة سالبة التي تدل على وجود ارتباط سلبي قوي ، عليه نقبل الفرضية.

الفرضية الفرعية الرابعة": هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بُعد المهارات الإنسانية والانهيار التنظيمي". بلغ معامل الارتباط بين المهارات الإنسانية والانهيار التنظيمي(0.66) وبإشارة سالبة، مما يدل على أن التعامل الإنساني للمدير يسهم بفعالية في تعزيز التماسك التنظيمي وتقليل احتمالية الانهيار. عليه نقبل الفرضية.

ثالثاً: اختبار الأثر بين متغير المهارات القيادية وابعاده ومتغير الانهيار التنظيمي

اعتمد الباحث في اختبار الأثر بين متغير الدراسة على الانحدار الخطي البسيط. وكما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4) تحليل أثر المهارات القيادية (الكلي والأبعاد) على الانهيار التنظيمي

R ²	نوع التأثير	الدلالة الإحصائية (عند 0.05)	Sig.	T-value	Beta	المتغير المستقل
0.49	تأثير قوي سلبي	DAL	0	8.25	-0.67	المهارات القيادية الكلية
0.35	تأثير متوسط سلبي	DAL	0.004	2.95	-0.215	المهارات الإدارية
0.32	تأثير ضعيف - متوسط سلبي	DAL	0.023	2.3	-0.178	المهارات الفنية
0.38	تأثير قوي سلبي	DAL	0	3.98	-0.312	المهارات الفكرية

0.44	تأثير قوي سلبي	دال	0.001	3.55	-0.295	المهارات الإنسانية
------	----------------	-----	-------	------	--------	--------------------

المصدر: إعداد الباحث استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

تفسير النتائج:

تشير النتائج إلى دعم الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على (وجود تأثير دال احصائياً للمهارات القيادية بمختلف أبعادها في الانهيار التنظيمي)، إذ تبين أن المهارات القيادية لها تأثير سلبي قوي على الانهيار التنظيمي بلغت قيمة Beta = -0.67 (ودرجة دالة Sig. = 0.000)، مما يعني أن المهارات تفسر ما نسبته (0.49) من التغير الحاصل في الانهيار التنظيمي.

اضافة إلى ذلك فقد دعمت النتائج جميع الفرضيات الفرعية الأربع، إذ كان تأثير المهارات الفكرية هو الأكبر من بين الأبعاد، بقيمة Beta = -0.312 (Sig. = 0.000) ومستوى معنوية (Beta = 0.295)، جاءت بعدها المهارات الإنسانية (Beta = 0.001)، وهذا يعكس الدور الأساسي للمديرين في التفكير التحليلي والاهتمام بالموظفين في تقليص مظاهر الانهيار التنظيمي. بعدها جاء تأثير المهارات الإدارية بدرجة متوسطة (Beta = -0.215) و (Sig. = 0.023)، لكنه (Beta = -0.178) و تأثير المهارات الفنية الأقل من بين جميع الأبعاد (Sig. = 0.004)، لكنه (Beta = 0.023)، لكنه دال. هذا يعني أن جميع أبعاد المهارات القيادية تساهم بشكل متباين في الحد من الانهيار التنظيمي، عليه تقبل جميع فرضيات الأثر.

رابعاً : خلاصة نتائج التحليل

جدول (5) خلاصة نتائج البحث

البيان	السؤال	التفاصيل	النتيجة
1	سؤال المنشأة	ما مدى توفر المهارات القيادية (الذاتية، الفنية، الفكرية، الإنسانية) لدى القيادات في مركز دراسات البصرة والخليج العربي؟	توافر المهارات القيادية حسب التسلسل من الأقوى إلى الأضعف (فنية، ذاتية، فكرية، إنسانية)
2	بيانات المنشأة	وما دور هذه المهارات في الحد من الانهيار التنظيمي؟	نعم هناك دور للمهارت القيادية وحسب قوتها (فكرية، إنسانية، ذاتية، فنية)
3	بيانات المنشأة	ما مستوى الانهيار التنظيمي الذي يعاني منه المركز المبحوث؟	مستوى متوسط بدلالة الوسط الحسابي الكلي للمتغير
1	بيانات المنشأة	الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية بمختلف أبعادها ومستوى الانهيار التنظيمي	قبول
2	بيانات المنشأة	فرضية الارتباط الفرعية الأولى: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد المهارات الذاتية ومستوى الانهيار التنظيمي.	قبول
3	بيانات المنشأة	فرضية الارتباط الفرعية الثانية: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد المهارات الفنية ومستوى الانهيار التنظيمي.	قبول

قبول	فرضية الارتباط الفرعية الثالثة: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بُعد المهارات الفكرية ومستوى الانهيار التنظيمي.	4	بيان الأدلة
قبول	فرضية الارتباط الفرعية الرابعة: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بُعد المهارات الإنسانية ومستوى الانهيار التنظيمي.	5	
قبول	الفرضية الرئيسية الثانية : تؤثر المهارات القيادية بمختلف أبعادها تأثيراً ذا دلالة إحصائية في مستوى الانهيار التنظيمي.	1	
قبول	فرضية التأثير الفرعية الأولى: تؤثر المهارات الذاتية تأثيراً ذا دلالة إحصائية في مستوى الانهيار التنظيمي.	2	
قبول	فرضية التأثير الفرعية الثانية: تؤثر المهارات الفنية تأثيراً ذا دلالة إحصائية في مستوى الانهيار التنظيمي.	3	
قبول	فرضية التأثير الفرعية الثالثة: تؤثر المهارات الفكرية تأثيراً ذا دلالة إحصائية في مستوى الانهيار التنظيمي.	4	
قبول	فرضية التأثير الفرعية الرابعة: تؤثر المهارات الإنسانية تأثيراً ذا دلالة إحصائية في مستوى الانهيار التنظيمي.	5	

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

اولاً : الاستنتاجات

- وجود تأثير وارتباط بين المهارات القيادية والانهيار التنظيمي، أي بمعنى ان المهارات القيادية ليست أدوات ادارية فقط، بل هي آليات دفاع استراتيجية، تمثل خط الصد الأول لعكس الانهيار التنظيمي وتحوله الى حالة من الاستقرار ، اذ كشفت النتائج أن امتلاك المدير لمجموعة مهارات متكاملة يساهم فعلاً في منع تراجع الأداء بصورة عامة، فضلاً عن ايجاد بيئة تنظيمية مستقرة وفعالة قادرة على التكيف ومواجهة التغيرات، واتخاذ قرارات عقلانية، وتكوين ثقافة تنظيمية مرنّة ومستدامة.
- المهارات الفكرية تعتبر الدافع الاساسي و الاستراتيجي الذي يعمل على ايجاد بيئة امنه خالية من المخاطر ، إذ أن قدرة المديرين على التفكير التحليلي، واستشراف المستقبل وحل المشكلات ، والربط بين مختلف احداثيات التغيير، يقدم اطاراً فكري يمكن المديرين من معالجة نقاط الضعف ، وهذا ناتج من الدلالة الإحصائية بين المهارات الفكرية المرتبطة علمياً بالانهيار التنظيمي.
- المهارات الإنسانية تعتبر مرتكز اساسي يبني عليه التماسك الداخلي، حيث إن القيادة التي تتمتع بنظرية إنسانية فانها ستعزز من ثقة الموظفين بمدرائهم، وتدفعهم إلى التفاعل الإيجابي، وهذا ما سيقلل من احتمالات وقوع الصراعات السلبية ،

ويرفع من مستويات الالتزام التنظيمي، ويحتم من تأكيل البنية التنظيمية بصورة تدريجية. وهذا بدلالة وجود علاقة احصائية بين المهارات الإنسانية والانهيار التنظيمي.

4. تتيح المهارات الذاتية للمديرين قدرات خاصة بإدارة العلاقات الداخلية بفاعلية وكفاءة عالية، من خلال تشجيع روح التعاون بين افراد الفريق، وتغليب المصلحة العامة، وهو ما يؤدي إلى تقليل المواجهات التنظيمية ويدعم قدرات امتصاص واحتواء الخدمات الداخلية التي قد تؤدي إلى الانهيار. وهذا بدلالة تحليل الانحدار الذي أثبت أن المهارات الذاتية تؤثر بدرجة متوسطة في خفض مستويات الانهيار.

5. تعتبر المهارات الفنية دعامة أساسية في إيجاد الاستقرار رغم ان تأثيرها كان قليلاً ، حيث أنها تساهم في تحسين تدفق المعلومات، وزيادة جودة العمل، واستثمار التكنولوجيا ، ورفع مستويات التسويق الإداري.

6. ظهر ان جميع النتائج تكون منظور شمولي في بناء القيادات ، اذ ان العلاقة بين المهارات القيادية والانهيار التنظيمي لا تعتمد على بُعد انما على تشكيلة متكاملة من الأبعاد ، مما يفرض على صناع القرارات التوجيه نحو تطوير هذه المهارات بأعتبارها مكون اساسي في ضمان الاستمرارية المنظيمية، وتقليل مخاطر الانهيار الإداري أو التنظيمي.

7. هناك حالة من الضعف التنظيمي التراكمي، وهي لا ترقى إلى مستوى الانهيار الكلي، إنما هي تتذر تتذر من حالة التدهور التنظيمي ، وذلك يتمثل بعدة مظاهر أبرزها : ضعف التمويل، وانخفاض القدرة على الابتكار والتكيف مع التغيرات.

ثانياً : التوصيات

1. العمل على بناء نموذج قيادي يتسم بالعمومية والتكمال، يجمع بين كل المهارات القيادية الذاتية، الفنية، الفكرية، والإنسانية باعتبارها اساليب استراتيجية، لأنها تمكن المدير من مواجهة الأزمات بواسطة التفكير الوقائي، واتخاذ قرارات رشيدة، وبناء بيئة تنظيمية تتسم بالاستقرار، هذا يتطلب إعادة هندسة برامج التأهيل القيادي وفقاً لمتطلبات العصر.

2. من الضروري وضع خطة لتنمية القدرات الذهنية لزيادة المدير في التفكير التحليلي المنطقي، وحل المشكلات، وربط المتغيرات الداخلية بالخارجية بتوليفة واحد يمكن من خلالها رسم سيناريوهات مستقبلية، قادرة على إدارة التغيير وبناء قيادة قادرة على استشراف التحديات ومعالجتها بمرونة فكرية.

3. العمل على ترسیخ قيم التعاطف، والعدالة، والمشاركة كاعتبارات قيادية ، تضمن داخل السياسات الإدارية، مع برامج خاصة لتقدير الأداء وتحفيز الموظفين. اذ ان المهارات الإنسانية لا تدعم الالتزام فقط، بل ترفع من جودة العلاقات الوظيفية، وتبني ثقة بين مختلف المستويات الإدارية .

4. العمل على تعزز الوعي الذاتي، والذكاء العاطفي، ومهارات التأثير، لزيادة قدرة المدير على استيعاب التوترات ، وتأسيس علاقات عمل متاغمة ، تعالج حالات الانفصال التنظيمي التي تؤدي إلى التدهور على المدى الطويل.

5. التركيز على المهارات الفنية لتحسين البنية التكنولوجية، وتطوير نظم المعلومات، وتدريب القيادات على الأدوات الرقمية وأساليب الجودة، لتحقيق التوازن الإداري المطلوب وضمان تدفق المعرفة بسلامة بين الموظفين، وهو ما يُسهم في الوقاية من التدهور الوظيفي والمالي.

- . 6 . اعادة تصميم السياسة الادارية بشكل اساسي واعادة تعريف معايير التقييم والترقية ، مما يدعم بناء قيادة شاملة قادرة على إدارة التغيير وتحقيق الاستقرار التنظيمي.
- . 7 . تشكيل فريق داخلي للتدقيق التنظيمي يقوم بالتعرف على مظاهر الضعف وتشخيصها ، واقتراح حلول تصحيحية تضمن إعادة توزيع الموارد، و إعادة هيكلة المسؤوليات والصلاحيات، وتنمية قدرات التكيف والابتكار.

References

1. Abu Zaiter, M. (2009). *Fundamentals of management and leadership* [Asasiyat al-idarah wa-al-qiyadah]. Dar Al-Fikr for Publishing and Distribution.
https://www.google.com/books/edition/_kE1jYgEACAAJ?hl=en
2. Ahmed, M. A. (2016). Administrative leadership skills in business organizations. *Journal of Administrative Sciences*, 12(3), 300–315.
<https://journals.uokerbala.edu.iq/index.php/ijas/>
3. Al-Amri, R. M., & Al-Ghalabi, K. H. (2008). Administrative leader's skills and their impact on enhancing organizational performance. *Modern Management Journal*, 7(2), 30–40. <https://scholar.google.com/scholar?q=Al-Amri+2008+Administrative+leader+skills>
4. Al-Bashqali, M. M. A. O., Al-Daoud, M., & Jujo, A. N. (2015). The role of organizational dexterity in reducing organizational collapse. *Arab Journal of Management*, 35(2), 329–355. <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/aja/vol35/iss2/>
5. Al-Fadl, M. A. H., & Saleh, Z. R. (2019). Evaluation and development of collapsed business organizations: An applied study for the period 2003–2015. *Al-Kufa Studies Journal*, 1(53). <https://www.iasj.net/iasj/article/152472>
6. Al-Haddad, S. M., & Al-Khalidi, A. H. (2025). Contemporary Leadership Skills in Dynamic Organizations. *International Journal of Leadership Studies*, 12(1), 45-62.
7. Al-Hamad, F. A., & Alani, A. A. (2025). Psychological resilience and its ability to reduce cases of organizational collapse. *Khazayin of Economic and Administrative Sciences*, 2(2), 182–196. <https://doi.org/10.69938/Keas.25020214>
8. Al-Jader, N. A., & Marjah, M. A. (2016). *Administrative leadership: Theories and skills*. Dar Al-Nahda Al-Arabiya.
https://www.google.com/books/edition/_kE1jYgEACAAJ
9. Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018, Article 687849.
<https://doi.org/10.5171/2018.687849>
10. Al-Khalidi, G. H. (2020). Trustworthy leadership and its role in reducing organizational collapse. *Scientific Journal of Commercial and Environmental Studies*, 11(2), 89–110. <https://doi.org/10.21608/jces.2020.119604>
11. Al-Otaibi, S. B. A. (2011). The impact of leadership skills on improving institutional performance. *Journal of Administrative Studies*, 9(1), 10–25.
<https://scholar.google.com/scholar?q=Al-Otaibi+2011>
12. Al-Rubaie, A. K. A. (2022). *The impact of strategic intelligence in reducing organizational collapse* (Master's thesis). University of Kerbala. <https://bit.ly/Al-Rubaie2022>
13. Al-Shaibi, A., & Abu Tineh, O. (2023). The effect of leadership skills on organizational performance. *Journal of Administrative Sciences*, 45(1), 43–50.
<https://journals.uokerbala.edu.iq/index.php/ijas/>

14. Al Shuaiby, A., & Abu Tineh, A. (2023). The impact of leadership skills on organizational collapse: Evidence from academic institutions. *Journal of Organizational Behavior Studies*, 12(1), 40-50.
<https://www.researchgate.net/publication/364104969>
15. Al-Yasiri, A. M. M., & Al-Yasiri, A. K. A. (2023). The impact of strategic intelligence in reducing organizational collapse. *Warith Scientific Journal*, 5(16), 201–232. <https://iasj.rdd.edu.iq/journals/journal/issue/12988>
16. Bass, B. M. (2021). *Leadership and performance beyond expectations* (2nd ed.). Free Press. https://ftp.nsjsonline.com/uploaded-files/d47sLH/7GF226/leadership_and_performance_beyond_expectations.pdf
17. Bashishi, W., Ali, M., & Saleem, S. (2020). Hypocrisy at work: A tool for destruction and a fast road to organizational collapse. *Journal of Economic Reforms and Integration*, 14(3), 204–219. <https://dev.emarefa.net/ar/search>
18. Caniels, M. C. J. (2023). Leadership styles and organizational innovation. *Journal of Organizational Change Management*, 36(2), 110-130.
<https://doi.org/10.1108/JOCM-12-2022-0314>
19. Cannon, M. D., & Edmondson, A. C. (2005). Failing to Learn and Learning to Fail (Intelligently). *Long Range Planning*, 38, 299-319.
<https://www.admittingfailure.org/resources/files/edmondson---failing-to-learn-and-learning-to-fail.pdf>
20. Center for Creative Leadership. (2025). Leadership development trends and impact report. *CCL Publications*.
<https://www.researchgate.net/publication/263938177>
21. Cilliers, F. (2003). A systems psycho-Dynamic perspective on Burnout. *SA Journal of Industrial Psychology*, 29(4), 26-33.
<https://www.researchgate.net/publication/393225053>
22. Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2013). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (4th ed.). McGraw-Hill Education. <https://www.mheducation.com/highered>
23. Daft, R. L. (2010). *Leadership: Theory and practice* (6th ed.). Cengage Learning.
[https://library.uniq.edu.iq/storage/books/file/Leadership/1668071371Peter_G._Norton_Leadership_Theory_and_Practice-lib.org%20copy%20\(1\).pdf](https://library.uniq.edu.iq/storage/books/file/Leadership/1668071371Peter_G._Norton_Leadership_Theory_and_Practice-lib.org%20copy%20(1).pdf)
24. Dawni, M. (2013). *Modern concepts in management* [Mafahim hadithah fi al-idaarah]. Dar Al-Nahda Al-Arabiya. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-352140>
25. Dorman, J. (2003). Testing a Model for teacher burnout. *Australian Journal of Educational & Development Psychology*, 3(2).
<https://www.psicopolis.com/burnout/BUpdf/teachmobu.pdf>
26. Elizabeth, B. (2007). *Understanding and avoiding burnout as a manager*. Rice University, Cohesion Resources.
https://repository.rice.edu/bitstream/handle/1911/10537/Understanding_and_Avoiding_Burnout.pdf
27. Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Review Press.
<https://www.researchgate.net/publication/230854764>
28. Güll, H. (2011). The Relationship between Workplace Mobbing and Burnout among Academics at a Turkish University. *Research Journal of International Studies*, (18), 118-134. <https://avesis.omu.edu.tr/yayin/4f127175-c673-45d0-8bea-c660c1e7f9bd/>
29. Hadi, M. M. (2022). *Leadership skills and their impact on job performance*. Research submitted to the University of Baghdad.
<https://www.uobaghdad.edu.iq/en/archives/5937>

30. **Jaqua, E. & Jaqua, T. (2021).** The Three-Skill Approach to Leadership. *Archives of Family Medicine and General Practice*, 6(1), 176–177.
<https://www.researchgate.net/profile/Terry-Jaqua/publication/357463725>
31. **Kaiser, R. B. (2022a).** Developing leadership competencies for a complex world. *Leadership Quarterly*, 33(1). <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2021.101539>
32. **Kaiser, R. B. (2022b).** Developing technical leadership skills: A framework for success. *Journal of Leadership Studies*, 16(2), 79–85.
<https://books.google.com/books?id=LVROEQAAQBAJ>
33. **Kondalkar, V. G. (2007).** *Organizational behavior*. New Age International Publishers.
https://repository.unar.ac.id/jspui/bitstream/123456789/5249/1/Organizational_Behaviour.pdf
34. **Kondalkar, V. G. (2020).** *Organizational behavior* (2nd ed.). New Age International Publishers.
https://books.google.com/books/about/Organizational_Behaviour.html?id=vNvOQgAACAAJ
35. **Mahmoud, A. H. (2014).** *Fundamentals of administrative leadership*. Dar Al-Ma'rifah for Publishing and Distribution. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-697920>
36. **Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2020).** Emotional intelligence: New ability or eclectic traits? *American Psychologist*, 75(1), 85–100.
<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/18793038/>
37. **McCauley, C. (2025).** What Is Leadership? A Definition Based on Research. *Center for Creative Leadership*. <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/what-is-leadership-a-definition>
38. **Mohammad, M. J. (2011).** *Credit risk management and its effect in preventing organizational collapse* (Master's thesis). University of Kerbala.
<https://bit.ly/3Hm9Z1a>
39. **Northouse, P. G. (2021).** *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.
<https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3786973>
40. **Polarity, L. (2024).** Adaptive leadership and employee motivation in dynamic environments. *Journal of Leadership Studies*, 17(1), 25–35.
<https://doi.org/10.1002/jls.21834>
41. **Robbins, S. P., & Coulter, M. (2012).** *Management* (11th ed.). Pearson Education.
<https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3154989>
42. **Shahadha, O. M., & Mohammed, S. S. (2024).** The role of strategic readiness in avoiding organizational collapse. *Journal of Sports Sciences*, 16(60), 47–60.
<https://doi.org/10.26400/jss.v16i60.1425>
43. **Yukl, G. A. (2022).** *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson Education.
<https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/leadership-in-organizations/P200000006767>
44. **Zenger, J., & Folkman, J. (2021).** The new leadership competencies for an uncertain world. *Harvard Business Review*, 99(3), 110–120.
<https://hbr.org/2021/05/the-new-leadership-competencies-for-an-uncertain-world>
45. **Zwen, A. A., Al-daamee, W. A., & Hindee, A. H. (2019).** The Role of Risk Management in Reducing Organizational Collapse. *Al-Gharee Journal*, 16(1).
<https://www.iasj.net/iasj/article/173950>