




2026-03-31

The Role of Organizational Resilience in Reducing Organizational Collapse: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Workers in the Tal Afar Education Department

Shuab Ahmed Aziz Al-Mawla
Education of Nineveh, Shuab33.2015@gmail.com

Follow this and additional works at: <https://muthjaes.researchcommons.org/mjaes>

 Part of the [Accounting Commons](#), [Business Administration, Management, and Operations Commons](#), [Finance Commons](#), [Operations and Supply Chain Management Commons](#), and the [Public Administration Commons](#)

Recommended Citation

Al-Mawla, Shuab Ahmed Aziz (2026) "The Role of Organizational Resilience in Reducing Organizational Collapse: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Workers in the Tal Afar Education Department," *Muthanna Journal of Administrative and Economics Sciences*: Vol. 16 : Iss. 1 , Article 8. Available at:

This Article is brought to you for free and open access by Muthanna Journal of Administrative and Economics Sciences. It has been accepted for inclusion in Muthanna Journal of Administrative and Economics Sciences by an authorized editor of Muthanna Journal of Administrative and Economics Sciences. For more information, please contact Mjaes@mu.edu.iq.

The Role of Organizational Resilience in Reducing Organizational Collapse: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Workers in the Tal Afar Education Department

Dr. Shuab Ahmed Aziz Al-Mawla 

Education of Nineveh

ABSTRACT

Purpose: This research aims to study the relationship between organizational resilience (capital resilience, strategic resilience, cultural resilience, learning resilience, and relationship resilience) and organizational breakdown (internal factors, external factors, structural factors, human factors, and financial factors) in the Tal Afar Education Department, Nineveh Governorate.

Design/Methodology: Based on stratified random sampling, 400 questionnaires were distributed from a population of 650 to employees of the Tal Afar Education Department. The sample was drawn using Sakran's (2010) formula. A similar questionnaire was also distributed to principals and assistant principals working in affiliated schools. Of these, 191 questionnaires were deemed valid. The data were then analyzed using AMOS version 20 and SPSS version 20.

Theoretical Findings: The results indicate a knowledge gap regarding the nature of the relationship between organizational resilience and organizational collapse. Therefore, we conclude that fostering resilience among employees of the Tal Afar Education Department will lead to increased productivity by enabling them to face challenges with flexibility, thus mitigating organizational collapse. Resilience will facilitate successful navigation during crisis response and recovery by integrating flexibility into daily operations. This integration is achieved by promoting increased situational awareness, enhancing adaptability, and identifying and effectively managing key weaknesses.

Practical Findings: The results demonstrate two distinct types of causal relationships between the research variables. Furthermore, there are direct causal relationships between the research variables (organizational resilience and organizational collapse).

Research Significance: There is a scarcity of studies addressing the relationship between organizational resilience and organizational collapse. Moreover, there is a real-world problem that significantly impacts performance in the Tal Afar Education Department.

Keywords: Organizational Resilience, Organizational Collapse, Tal Afar Education Department

Received 22 December 2025; Revised 25 February 2026; Accepted 28 February 2026
Available online 31 March 2026

Corresponding author: Dr. Shuab Ahmed Aziz Al-Mawla
E-mail address: shuab33.2015@gmail.com

<https://doi.org/xx.xxxxx/2572-5386.1565>

2572-5386/© 2026 Published by Muthanna Journal of Administrative and Economics Sciences (MJAES). This is an open access article under the CC BY 4.0 Licence (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

دور الصمود التنظيمي في الحد من الانهيار التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في قسم تربية تلعفر

م. د شعيب احمد عزيز المولى 

تربية نينوى

المستخلص

الغرض: يهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين الصمود التنظيمي بأبعاده (مرونة رأس المال مرونة الاستراتيجية، مرونة الثقافة، مرونة التعلم، مرونة العلاقة)، والانهيار التنظيمي بأبعاده (العناصر الداخلية، العناصر الخارجية، العناصر الهيكلية، العناصر البشرية، العناصر المالية)، في قسم تربية تلعفر بمحافظة نينوى. التصميم/المنهجية: بناءً على العينة العشوائية الطبقية، تم توزيع 400 استبيان من المجتمع البالغ (650) على الموظفين في قسم تربية تلعفر وتم استخراج العينة حسب معادلة سكران (2010)، وكذلك على المديرين والمعاونين العاملين في المدارس التابعة لها، منها 191 استبياناً صالحاً للاستخدام، بعد ذلك، تم تحليل البيانات باستخدام برنامجي AMOS الإصدار 20 و SPSS الإصدار 20. النتائج النظرية: تُظهر النتيجة وجود فجوة معرفية فيما يتعلق بتحديد طبيعة العلاقة بين الصمود التنظيمي، والانهيار التنظيمي، ومن هنا نستنتج ان التحلي الموظفين في قسم تربية تلعفر بالصمود سيؤدي الى ارتفاع انتاجيتها عبر مواجهة التحديات ومرونة، وبالنتيجة تحد من انهيارها، وسيساعد الصمود على التنقل بنجاح خلال فترة الاستجابة للأزمات والتعافي من خلال دمج المرونة في الأعمال اليومية، ويتم تحقيق هذا التكامل من خلال تشجيع زيادة الوعي بالموقف، وتحسين القدرة على التكيف، وتحديد نقاط الضعف الرئيسية وإدارتها بشكل أفضل. النتائج العملية: تُظهر النتيجة نوعين مختلفين من العلاقة التأثيرية بين متغيرات البحث. بالإضافة إلى ذلك، توجد علاقات تأثيرية مباشرة بين متغيرات البحث (الصمود التنظيمي، والانهيار التنظيمي). أهمية البحث: ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين الصمود التنظيمي والانهيار التنظيمي. علاوة على ذلك، هناك مشكلة واقعية تؤثر بشكل كبير على أداء في قسم تربية تلعفر.

الكلمات المفتاحية: الصمود التنظيمي، الانهيار التنظيمي، قسم تربية تلعفر.

تم الاستلام في 22 كانون الاول 2025؛ تم المراجعة في 25 شباط 2026؛ تم القبول في 28 شباط 2026
متاح على الإنترنت 31 آذار 2026

المؤلف المراسل: م. د شعيب احمد عزيز المولى
عنوان البريد الإلكتروني: shuab33.2015@gmail.com

<https://doi.org/xx.xxxxx/2572-5386.1565>

المقدمة

بالرغم من التطور والتغير الحاصل والمستمر في قطاع التربية والتعليم والخدمات في العالم بشكل عام وفي العراق بشكل خاص فإن هناك العديد من المؤسسات التربوية التي لاتزال تواجه بعض التحديات والصعوبات لاسيما في صمود امام هذه التحديات والتي تلقي ضلالها على هذا القطاع، ان الصمود التنظيمي هي الوقوف امام التحديات، والقدرة التكيفية الإيجابية التي يُظهرها الأفراد عند مواجهتهم لظروف معاكسة باعتبارها عملية ديناميكية وتقدمية تظهرها المنظمات استجابة للأزمات أو المواقف المعاكسة.

إذ تختلف المنظمة التي تتجه نحو الانهيار بسبب التلكؤ الذي يحصل في اعمالها وعدم اللحاق بالمنظمات المنافسة، والذي يؤدي إلى عدم القدرة على انجاز الاعمال بفاعلية عالية، وعدم القدرة على العمل لفترات طويلة. ومن هنا جاءت فكرة البحث التي ارتكزت على دراسة الصمود التنظيمي بأبعاده (مرونة رأس المال، مرونة الاستراتيجية، مرونة الثقافة، مرونة التعلم، مرونة العلاقة)، ومدى دوره في الحد من الانهيار التنظيمي، وثم تطبيقها لدى عينة من العاملين في قسم تربية تلغفر من خلال أبعاده (العناصر الداخلية، العناصر الخارجية، العناصر الهيكلية، العناصر البشرية، العناصر المالية) في التأثير على تلك العلاقة.

ولغرض تحقيق أهداف البحث تم تقسيم الدراسة إلى أربعة مباحث رئيسية، إذ أشار المبحث الأول منها إلى المنهجية العلمية، وشمل (مشكلة البحث والأهمية والهدف والمخطط الفرضي وفرضيات البحث ويضاف إلى ذلك أداة قياس البحث وتوضيح لمجتمع والعينة المدروسة). أما المبحث الثاني فإنه يتعلق بالجانب النظري بمتغيرات البحث فيما يتعلق بالمفهوم والابعد. وأما المبحث الثالث فكان يتعلق بالجانب العملي والتحليل الاحصائي للبحث الحالي ومناقشة النتائج، ووصف وتشخيص متغيرات البحث، واختبار فرضياته. اما المبحث الرابع فقد عرض أهم الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول /منهجية البحث

اولا: مشكلة البحث

تطلب قسم تربية تلغفر إيلاء اهتماماً كبيراً بمفهوم الصمود التنظيمي لما له من دور كبير ومهم في الحد من احتمالات الانهيار التنظيمي. فقد أشار (Duchek, 2020: 216) إلى أن الصمود يمثل قدرة المنظمة على التكيف السريع مع التغيرات البيئية، أي قدرتها على التعرف المبكر على الفرص، وتعديل اتجاهها ورؤيتها بمرونة، وتجنب الصدمات المحتملة. وبينما يعد الصمود ضرورة للتعامل مع المشكلات والتغيرات اليومية، فإنه يشكل في الوقت نفسه عاملاً حاسماً للنجاح في مواجهة التهديدات والأزمات غير المتوقعة، بما يعزز فرص البقاء والتميز والإبداع في قسم تربية تلغفر. كما ينظر إلى الصمود التنظيمي بوصفه مصدراً أساسياً للحد من الانهيار في ظل البيئات الديناميكية المضطربة.

وفي جانب آخر، فإن إغفال وعدم اهتمام بالصمود التنظيمي أو ضعف تبنيه قد يقود إلى تعثر المؤسسة وفشلها في الاستمرار وعدم تحقيق أهدافها المرجوة. وقد يجد قسم تربية تلغفر نفسه عاجزاً عن تحقيق أهدافه الاستراتيجية ومواكبة التطورات، الأمر الذي قد يفضي إلى التراجع والاختلال وربما الانهيار. واستناداً إلى ما تقدم، ومن خلال التواصل مع الموظفين والاطلاع على الواقع التربوي والمعاشية الميدانية معهم، تم تشخيص مشكلة الدراسة على النحو الآتي: تتمثل مشكلة الدراسة في محدودية إدراك أهمية الصمود التنظيمي في التربية وانعكاس ذلك على قدرتها في الحد من الانهيار التنظيمي.

وعليه، يمكن تلخيص مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي: هل للصمود التنظيمي تأثير ودور في الحد من الانهيار التنظيمي؟ وينبثق عن هذا التساؤل عدد من التساؤلات الفرعية.

أعلى النموذج

أسفل النموذج

- 1- ما مدى اعتماد المؤسسة المبحوثة لمرونة رأس المال لحد من انهيار المنظمات؟
- 2- ما مدى تأثير تطبيق المرونة الاستراتيجية ودورها في الحد من انهيار المنظمات؟
- 3- هل مرونة الثقافة دور في الحد من انهيار المنظمات؟
- 4- هل مرونة التعلم دور في الحد من انهيار المنظمات؟
- 5- مدى تأثير المرونة العلاقة في الحد من انهيار المنظمات؟

ثانيا: أهمية البحث: تتجسد أهمية البحث في المحاور الآتية:

الأهمية العلمية أو المعرفية

- 1- تعد موضوع الصمود التنظيمي والانهيار التنظيمي من المواضيع المهمة والمعاصرة والتي تحتاج إلى إغناء وتوسع علمي.

- 2- رقد ومساعدة المنظمات بكيفية حد من الانهيار من خلال الصمود التنظيمي.
- 3- يساهم موضوع الصمود التنظيمي في بناء ميزة تنافسية وقدراية للمنظمات التي تسعى لتبنيها ولتطبيقها.
- 4- التركيز على بعض المجالات في المنظمات مثل مرونة الاستراتيجية ومرونة رأس المال ومرونة التعلم والثقافة ومرونة الهيكلية.
- 5- تستطيع المنظمة من البقاء وعدم الانهيار من خلال صمودها التنظيمي.

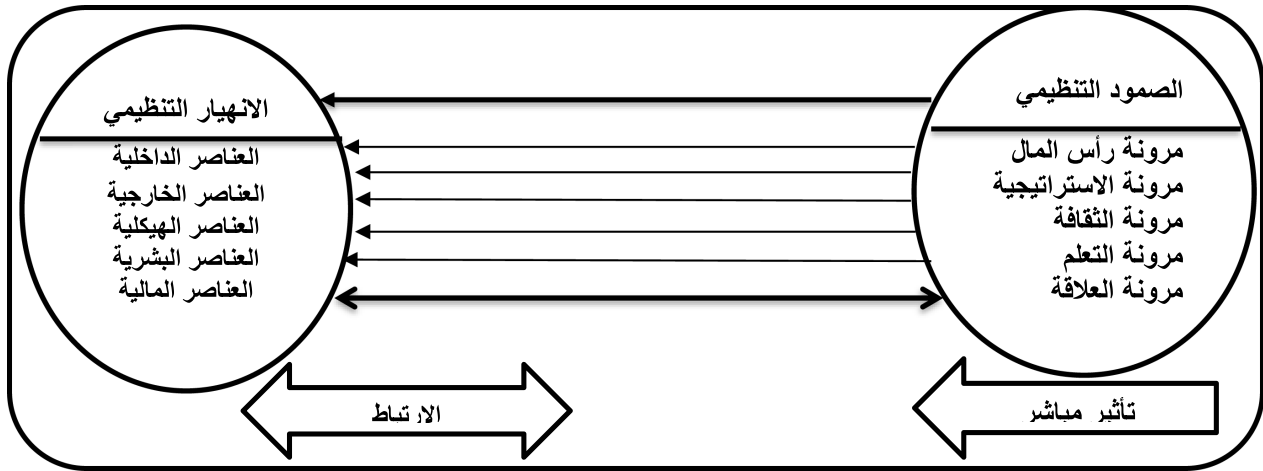
ثالثا: اهداف البحث

اخذت موضوع الصمود التنظيمي وانهيار التنظيمي مكانة واهتمام الباحثين في مجال علم الإدارة وهذا مما حفز المنظمات إلى تحقيق أهدافها ومنها:

- 1- التعرف على موضوع الصمود التنظيمي كمفهوم إداري معاصر ومدى تأثيره في الحد من الانهيار لدى المنظمات التي تروم تبنيها.
- 2- معرفة دور بعد مرونة رأس المال في مدى تحقيق لحد من انهيار التنظيمي.
- 3- تحديد دور مرونة الاستراتيجية في الحد من الانهيار التنظيمي وخصوصا في قسم تربية تلغفر.
- 4- دور بعد مرونة التعلم ومدى مساهمته في تحسين وتعزيز وضع المنظمة للحد من الانهيار عن طريق التدريب العاملين وتحفيزهم فيها.
- 5- دور بعد مرونة الثقافة في ابقاء وديمومة العمل مع الزبائن ومدى تحقيق لحد من انهيار التنظيمي.
- 6- دور بعد مرونة العلاقة في استمرارية المنظمة وصمودها اما التحديات.

رابعا: مخطط البحث

أعد الباحث بالاستناد إلى متغيرات البحث وبالاعتماد على تساؤلات البحث وأهميته وأهدافه مخططا فرضيا يصور المتغير المستقل والمتمثل بأبعاد الصمود التنظيمي (مرونة رأس المال، مرونة الاستراتيجية، مرونة الثقافة، مرونة التعلم، ومرونة العلاقة) والمتغير التابع الانهيار التنظيمي وبأبعاده (العناصر الداخلية، العناصر الخارجية، العناصر الهيكلية، العناصر البشرية، العناصر المالية)، وكما في المخطط التالي.



الشكل (1): المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى الأدبيات الواردة

خامساً: فرضيات الدراسة

- 1- الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين متغير الصمود التنظيمي ومتغير الانهيار التنظيمي.
- 2- الفرضية الرئيسة الثانية: توجد علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد متغير الصمود التنظيمي ومتغير الانهيار التنظيمي.
- 3- الفرضية الرئيسة الثالثة: يوجد تأثير معنوي مباشر ذو دلالة إحصائية لمتغير الصمود التنظيمي في متغير الانهيار التنظيمي.
- 4- الفرضية الرئيسة الرابعة: يوجد تأثير معنوي مباشر ذو دلالة إحصائية لأبعاد متغير الصمود التنظيمي في متغير الانهيار التنظيمي.

سادسا: مقاييس البحث

تم الاعتماد في هذا البحث على تدرج مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert) وذلك لقياس استجابة أفراد العينة، ويتكون المقياس من (موافق جدا، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق ابدا) لغرض معرفة وقياس المتغير المستقل والمتمثل بالصمود التنظيمي بأبعاده (مرونة رأس المال، مرونة الاستراتيجية، مرونة الثقافة، مرونة التعلم، ومرونة العلاقة) إذ تضمنت (30) فقرة، إما المتغير التابع فهو (الانهيار التنظيمي) بأبعاده (العناصر الداخلية، العناصر الخارجية، العناصر الهيكلية، العناصر البشرية، العناصر المالية) وكانت هناك (20) فقرة، وكما موضح في الجدول (1):

الجدول (1) مقاييس البحث

ت	أبعاد القياس	الرمز	عدد الفقرات	مصدر القياس
-1	الصمود التنظيمي	OR	30	(Chen et al.,2021) (عبدالمعظم & مصطفى،2022)
	مرونة رأس المال	Caf	7	
	مرونة الاستراتيجية	Stf	6	
	مرونة الثقافة	Clf	6	
	مرونة التعلم	Lef	5	
	مرونة العلاقة	Ri	6	
-2	الانهيار التنظيمي	OC	20	(شحادة & محمد، 2024) (الريبيعي،2022) (Zwen et al,2019)
	العناصر الداخلية	It	4	
	العناصر الخارجية	Ex	4	
	العناصر الهيكلية	St	4	
	العناصر البشرية	Hu	4	
	العناصر المالية	Fi	4	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

اولا-الصمود التنظيمي

1- مفهوم

يعد الصمود التنظيمي من المفاهيم الحيوية والديناميكية في عالم الأعمال والإدارة، إذ يشير إلى قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات والعقبات والتحديات التي تواجهها، سواء كانت هذه التحديات داخلية أو خارجية. أي أنها قدرة المنظمة على الاستيعاب الفعال وتطوير استجابات محددة للمواقف والانخراط في النهاية في أنشطة تحويلية للاستفادة من المفاجآت المدمرة التي قد تهدد بقاء المنظمة. ووضح (Duchek, 2020:216) برغم أن الصمود باعتباره القدرة على التكيف السريع مع التغيرات البيئية، أي القدرة على التعرف بسرعة على الفرص وتغيير الاتجاه وتجنب الاصطدامات. وتشترك كل من الصمود والمتانة في بعض العناصر مع المرونة، إلا أن التركيزات المحددة للمفاهيم تميل إلى أن تكون مختلفة. ففي حين أن الصمود ضرورية للتعامل مع المشاكل والتغيرات اليومية، فإنه تشكل عامل نجاح مهم في التعامل مع التهديدات والأزمات غير المتوقعة. علاوة على ذلك، تتضمن المرونة جانباً للتكيف وتسمح للمنظمات بالخروج من الأزمة أقوى من ذي قبل. هذه الخاصية تميز المرونة عن المتانة، والتي تُعرّف بأنها قدرة النظام على الحفاظ على الوظائف على الرغم من الاضطرابات. إذ بين (Ruiz-Martin et al., 2018:15) ان الصمود كسمة من سمات المنظمة أي القدرة على التعامل مع التغيرات أو المخاطر أو الصدمات الداخلية والخارجية.

وفي هذا السياق اشار (McManus et al.,2008:84) إن المنظمة التي تتمتع بقدرة أكبر على الصمود هي المنظمة التي من المرجح أن تتغلب على مشاكل الأعمال اليومية وتتعاقد بنجاح مع القضايا التي تنشأ في أوقات الأزمات وتتمتع بثلاث صفات رئيسية تتفوق بها على المنظمة غير الصامدة.

أولاً، تتمتع بوعي أكبر بنفسها وأصحاب المصلحة الرئيسيين والبيئة التي تعمل فيها، سواء على أساس يومي أو في حالات الطوارئ.

ثانيًا، تتمتع بقدرة متزايدة على تحديد نقاط الضعف الأساسية وإدارتها، بما في ذلك التأثيرات الإيجابية والسلبية التي قد تخلفها على المنظمة في أوقات الأزمات.

ثالثًا، تتمتع بالقدرة على التكيف مع المواقف المتغيرة من خلال حلول جديدة ومبتكرة أو القدرة على تكييف الأدوات التي تمتلكها بالفعل للتعامل مع المواقف الجديدة وغير المتوقعة.

وأضاف (Chen et al., 2021) الصمود التنظيمي هو الوقوف امام التحديات والقدرة التكيفية الإيجابية التي يُظهرها الأفراد عند مواجهة ظروف معاكسة. باعتبارها عملية ديناميكية وتقدمية تظهرها الشركات استجابة للأزمات أو المواقف المعاكسة. فيما اشار (Sezen-Gültekin & Argon, 2020:330) ان الصمود التنظيمي بمثابة قوة المنظمة في مقاومة المواقف السلبية والمجهد، والقدرة على الحفاظ على وضعها الحالي والاستفادة منها باستخدام الظروف السلبية. وعرفه (Sezen-Gültekin & Argon, 2020:331) بأنه تحويل السلبيات إلى فرص من خلال تجاوز حماية الوضع الحالي للمنظمة في مواجهة المواقف السلبية، ويتأثر الصمود التنظيمي بالموارد المادية والإعداد والتخطيط وإدارة المعرفة، وعمليات الحوكمة وممارسات القيادة والثقافة التنظيمية ورأس المال البشري والشبكات الاجتماعية وعوامل التعاون. وبين (Kantur & Say, 2015:458) على أنها قدرة المنظمات على مقاومة الظروف غير المواتية والمجهد، وقدرتها على الحفاظ على مكائنها، والاستفادة من الظروف غير المواتية. كما يرى (Lengnick-Hall et al., 2011:2-3) ان الصمود التنظيمي ببساطة باعتباره القدرة على التعافي من المواقف غير المتوقعة والمجهد والمعاكسة والتغلب على الصعوبات، وكما أكد بأنه موجه نحو الارتداد وغالبًا ما يكون مرتبطًا بالصلابة (أي القدرة على الاستجابة للأحداث المجهد بتفسيرات وإجراءات تكيفية). إن المنظور الثاني للصمود يتجاوز مجرد الترميم ليشمل تطوير قدرات جديدة وقدرة موسعة على مواكبة الفرص الجديدة بل وحتى خلقها).

2- ابعاد الصمود التنظيمي:

هناك عدد كثير من الباحثين يقترحون ابعاد رئيسية للصمود التنظيمي في محاولة لمعرفةا وتشخيصها. اذ اتجه بعض الكُتاب نحو تحديد ابعاده والذي لا يمكن استبعاد ابعاده بعضها عن البعض الآخر ومن المهم دراستها بشكل متكامل بما يوفر مقياسا كاملاً له، وهنا سوف نذكر اسماء بعض الباحثين. (Chen et al., 2021)، (عبدالمعظم & مصطفى، 2022) ومن هذه الابعاد.

- 1- مرونة رأس المال: هي قدرة المنظمة على العمل بشكل طبيعي وإعادة تمويل رأس المال لمواجهة المخاطر في الأزمات. فيما بين (Al-Ghalbi & Al-Zubeida, 2017:139) إن مدخل المرونة المالية هو الحلقة الحرجة المفقودة في هيكل رأس المال والمتمثلة بقدرة المنظمة على الاستجابة للظروف غير الاعتيادية عن طريق تبني مدخل الاقتراض. وتشير أيضاً الى قدرة المنظمة على إنشاء وتوليد الأموال الداخلية والخارجية على حد سواء. كما اشار (إبراهيم & عبد الستار، 201984): المرونة المالية ينصب على قدرة المنظمة على تعديل مقدار وتوقيت احتياجاتها المالية بشكل يمكنها الاستجابة للاحتياجات والفرص غير المتوقعة، إن المنظمة التي لديها درجة كبيرة من المرونة المالية تكون أكثر قدرة على تخطي الازمات غير المتوقعة كما أنياً تكون أكثر قدرة على انتهاز فرص الاستثمار المربح غير المتوقعة.
- 2- المرونة الاستراتيجية: قد تتمكن المنظمات من الحفاظ على الاتساق الاستراتيجي بمرور الوقت، مما يساعدها على تحديد العيوب والقضاء عليها، والقدرة على اختيار نموذج النمو المناسب. اذ قال (al-Mayahi & al-Yasiry, 2021:9) اي قدرة المنظمات على اعادة هيكلة ذاتها داخلياً. و اشار (عبدالمعظم & مصطفى، 2022): المرونة الاستراتيجية تلك القدرات التي توفر مجموعة متنوعة من الخيارات الاستراتيجية التي يمكن تنفيذها بسرعة عالية نسبياً مثل مرونة القدرات التي تمكن الإدارة من تغيير طبيعة الأنشطة وترتبط بأهداف المنظمة أو البيئة وتتضمن استراتيجيات التغيير، والتكتيكات للتكيف مع التغيير السريع بالأسواق.
- 3- المرونة الثقافية: تعمل ثقافة المنظمات على تشكيل روح المبادرة لدى الموظفين والتزامهم تجاه المنظمة. مرونة الثقافة بحسب راي (Eversole et al., 2012:608) هي استمرارية وقدرة على المنافسة وعلى جذب الموظفين الموهوبين والاحتفاظ بهم، وفهم احتياجاتهم وتعديل الثقافة التنظيمية تعد من الأدوات المهمة في إدارة المواهب. فيما بين (Alvard, 2003) مرونة الثقافة تشير إلى قدرة الثقافة على التكيف والتغير استجابةً للظروف المحيطة بها، ويمكن أن تشمل هذه الظروف التغيرات في البيئة الاجتماعية، أو التقدم التكنولوجي، أو حتى التأثيرات العالمية. الثقافات التي تتمتع بمرونة عالية تكون قادرة على استيعاب الأفكار الجديدة والتكيف مع التغيرات دون فقدان جوهرها. و اشار (Heinicke et al., 2016) بأنها وظيفة لمجموعة محدودة من القيم المتنافسة التي تختلف على طول استمرارية مثبتة بالاستقرار في أحد طرفيها والمرونة في الطرف الآخر.
- 4- مرونة العلاقة: علاقة متبادلة بين الأعمال وأصحاب المصلحة. ووصف (Chen et al., 2015:257) بأنها هي استعداد المنظمة للسماح بالاختلافات مع تغير الظروف. كما ترتبط بصورة إيجابية تجاه الزبون. اذ يمكن أن يكون هذا النوع من العلاقات الصحية مفيداً جداً لكلا الطرفين نظراً للكبير من عدم اليقين في بيئة الأعمال اليوم، وعند الانخراط في ترتيب علاقة مرنة، يمكن لكل من مزود والعميل

إجراء التعديلات اللازمة بسهولة أكبر إذا لزم الأمر. أي القدرة والاستعداد للتكيف مع العلاقة. فيما عرف (Ercan & Çelik, 2021:68) بأنها القدرة على تغيير العلاقة في ظل ظروف مختلفة، وهناك ثلاث عمليات تشارك في مرونة العلاقة: توقع استعداد ثنائي للتكيف، ونوع من تغيير التنسيق، والقدرة على التعامل مع الظروف المتغيرة.

5- مرونة التعلم: قدرة المنظمات على التعامل مع الضغوط والتحديات في التعلم. فيما أكد (Hendrowanto Nibel, 2022:1176) مرونة التعلم يمنح حرية للمنظمات في التعلم مع التحكم الكامل في تحمل المسؤولية عن نتائج التعلم الخاصة بهم، وايضاً أنه نهج تعليمي، وتعلم يركز على المتعلم أو كنهج يدور حول توفير خيارات التعلم بناءً على احتياجات وتفضيلات الزبون المحددة. وأشار (Li, & Wong, 2018:4) التعلم المرن إلى التعلم اذ يُعرض من خلالها على المتعلمين مجموعة متنوعة من الخيارات لتخصيص تجربة التعلم بناءً على احتياجاتهم وتفضيلاتهم المحددة. فيما يشير (Maguni, 2015:2) إلى أنه من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية فضلاً عن القدرة على البقاء والنمو والتطور ككائن حي، تحتاج المنظمة إلى إصلاح نفسها من خلال التعلم المرن. فمهما كانت قوة المنظمة وحجمها، فلن تكون قادرة على البقاء والازدهار، وستندثر إذا لم تقم بإجراء تعديلات تتماشى مع التطور والتقدم الاقتصادي والاجتماعي والعلمي والتكنولوجي والبيئي. ومن أجل البقاء والازدهار والقدرة على المنافسة والتعاون مع المنظمات الأخرى، تحتاج المنظمة إلى التعلم ومرونة.

ثانياً- الانهيار التنظيمي

1- مفهوم:

يشير الانهيار التنظيمي الى عدم القدرة على العمل بفاعليه ولوقت طويل، وذلك بسبب الإجهاد. وقد أكد (Maslack) على أن الانهيار يؤدي إلى استنزاف للفرض المتصلة بالعمل واستجابة المنظمة لزمان طويل من الضغوط النفسية والشخصية. ولأن المنظمة تشبه الإنسان حسب ما أشار (Greiner) و (الباشقالي، 2015:334) فإن الموت سيكون المرحلة الأخيرة من دورة حياتها أية مرحلة ما بعد الانهيار والناجئة عنه، وفي بعض الأحيان قد لا نستطيع التمييز بين الحدود الفاصلة بين نهايات الانهيار والموت، لذا يدرسها أغلب الباحثين وكأنها مرحلة واحدة. وأشار (الفضل ومسلم، 2012: 207) يعد الانهيار التنظيمي أحد المشكلات التنظيمية المهمة التي تواجه المنظمات وخاصة في عصر المعرفة الحالي الذي يشهد انفجار معلوماتي هائل في ظل التطور التكنولوجي المتسارع الأمر الذي أفرز ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات في مجارة هذا التطور وبما يحقق لهم التفوق والتميز. فيما بين (الربيعي، 2022، 19) هو عبارة عن مجموعة من الضغوط التي تتعرض لها المنظمة، نتيجة التغيرات البيئية التي تطرأ عليها سواء أكانت داخلية أم خارجية، مع وجود بعض المشاكل ما بين العاملين، أو ما بين العاملين والإدارة مع سوء الإدارة والافتقار الى جمع المعلومات، وعدم قدرة المنظمة على حل هذه المشاكل بالشكل الصحيح، وبالوقت المناسب وعدم امتلاك المرونة العالية، والصمود والتكيف مع هذه التغيرات وإيجاد الحلول المناسبة لها. ويرى (Ghazzawi & Cook, 2015) أن الانهيار والتحديات والإخفاقات التنظيمية أمر لا مفر منه في بعض الحالات، فإن التعلم من هذه التحديات والإخفاقات الكبرى أمر مهم لبقاء المنظمة في حين أن عكس مسارها هو مفتاح العمليات الناجحة أن الانهيار مهم للتعلم التنظيمي وجادل بأنه أكثر أهمية من النجاح نفسه. من ناحية أخرى، أن الانهيار يجب أن يُعزى إلى القوى البيئية؛ إنه عدم توافق المنظمة مع بيئتها. فيما يحدث الانهيار كما بين (الفضل & صالح، 2019) و (Weitzel & Jonsson, 1989:94) تدخل المنظمات في حالة الانهيار عندما تفشل في توقع أو التعرف على أو تجنب أو تحييد أو التكيف مع الضغوط الخارجية أو الداخلية التي تهدد بقاء المنظمة على المدى الطويل.

2- ابعاد الانهيار التنظيمي

الانهيار التنظيمي موضوع إداري معاصر ومهم يتكون من عدة أبعاد كما يمثل موضوع له أهمية كبيرة، نظراً لمكانته في معرفة طبيعة المنظمة ومن تم الوصول الى الحد من الانهيار الحقيقي، ومن خلال ما تقدم يمكن ذكر ابعاد الانهيار التنظيمي الذي اتفق عليها كثير من الباحثين أمثال (شحاذة & محمد، 2024). (الربيعي، 2022، 2019 Zwen et al) ان ابعاد الانهيار التنظيمي يتكون من عدة ابعاد وهي (العناصر الداخلية، العناصر الخارجية، العناصر البشرية، العناصر الهيكلية، العناصر المالية). (Weitzel & Jonsson, 1989:94). إذ تم تبني نموذج Pretorius للانهيار في تحديد ابعاد الانهيار التنظيمي في منظمات عينة الدراسة ولعل ابرز الأسباب وراء اختيار هذا النموذج هو الشمولية من حيث العناصر المسببة للانهيار وهي العناصر (الداخلية، الخارجية، البشرية، الهيكلية و المالية)، وهي:

1- العناصر الداخلية: والتي تؤثر بشكل مباشر على عمل المنظمة خصوصاً المنافسة والكفاءة، بسبب عدم رسمها صورة واضحة للمستقبل، او عدم استشراف للمستقبل، وكذلك عدم امتلاكها المعرفة الكافية، وعدم رسم المنظمة استراتيجيات ملائمة، والتي لا تساهم في تحقيق اهداف طويلة الأمد حسب رأي (الربيعي، 2022: 19) وهي متمثلة أيضاً بمجموعة من العناصر هي جودة العمل والقدرة على المنافسة ان الحفاظ على جودة العمل والابداع فيها من شأنه ان يساعد على الكفاءة الانتاجية (الفضل & صالح، 2019). يتضمن تحليل الحالة الداخلية فحص نموذج الأعمال الحالي والثقافة التنظيمية والبنية وفهم سير عمل العملية (Saini, 2024:62).

- 2- العناصر الخارجية: وهي القوى الخارجية التي تؤثر على عمل المنظمات، والتي تكون متمثلة بالتغيرات البيئية المتنامية التي تتعرض لها المنظمة، والتي تتمثل بالتغيرات الخارجية للبيئة مثل العناصر السياسية والقانونية، والاقتصادية، والتكنولوجية، والثقافية والاجتماعية، (الربيعي، 2022:19) تشير الحالة الخارجية إلى تحليل التطورات التكنولوجية ومتطلبات العملاء المتغيرة في السوق، ويمكن أن تساعد المنظمة في الاستفادة من الاستحواذ على شريحة السوق المناسبة وتزويدها بالتقنيات المناسبة (Saini, 2024:62).
- 3- العناصر البشرية: وهي التي تتمثل بالعنصر البشري وما يتمتع به الافراد العاملين من المهارات والقدرات، وكذلك سلوكهم في منظماتهم، وتتمثل أيضا بالقيادة والإدارة في المنظمات، ويقصد بالقدرات هي الموارد الملموسة وغير الملموسة والتي يمكن استغلالها عن طريق القدرات البدنية والعقلية لتحقيق هدف معين، وهناك نوعان من القدرات هي القدرات الادراكية والقدرات الجسدية. و اشار (مومني، وآخرون، 2023: 17) يطلق على القوى العاملة في المنظمة بأهم العناصر الإنتاج كالأموال والتكنولوجيا والتسهيلات الأخرى وهو الذي يجعل من هذه العناصر ذات معنى و فائدة للمنظمة اي مجموعة الأفراد المتواجدون بالمؤسسة والذين يعملون على تحقيق أهداف المنظمة. و اضاف (da Silva et al.,2022:1) هي عملية إدارة الأشخاص في المنظمات، وتشمل جميع التقنيات المستخدمة لإدارة الأشخاص وإبقائهم على اطلاع دائم وتأهيلهم وتنسيقهم وفقاً لتوقعات أصحاب المصلحة. فيما بين (Sharoupim, 2010:9) أما العناصر البشرية فتشمل أيضا العمر، والجنس، والمهارات، والخبرة، وعوامل أخرى لها تأثير على مسار المنظمة وبقائها.
- 4- العناصر الهيكلية: هي عبارة عن نظام حركي من الصلاحيات والمسؤوليات والواجبات والتي تمتاز بالتغيير والنمو المستمر، والذي من خلاله يتم تحديد سلسلة من الأوامر والأنشطة المتبعة في المنظمة. للهيكل التنظيمي مسميات كثيرة كالبناى التنظيمي والتركيب التنظيمي والشكل التنظيمي وهذه المصطلحات جميعها تحاول ان توضح مفهوم الهيكل التنظيمي. وقد عرفه (الفضل & صالح، 2019:52) (على انه نمط او شكل المجاميع والوظائف داخل المنظمة وهو مهم للأفراد والعاملين. وبين (Ahmady et al.,2016:456) هو إطار العلاقات بين الوظائف والأنظمة وعمليات التشغيل والأفراد والمجموعات التي تبذل جهوداً لتحقيق الأهداف لهيكل التنظيمي وهو مجموعة من الأساليب التي تقسم المهام إلى واجبات محددة وتنسق بينها.
- 5- العناصر المالية: هي من ابرز العناصر التي تحتاج الى مراقبة دائمة، من خلال القيام بعملية مراقبة مستمرة للوضع المالي للمنظمة، إذ أن أي عجز في الإدارة المالية وتمويلها سيؤدي الى ذلك انهيار المنظمة. فيما قال (ابو الغيط & هويدا محمود، 2022:119): يهتم هذا البعد بالأهداف قصيرة المدى للمنظمة المرتبطة بتحقيق الأرباح والحصة السوقية وتوليد التدفقات النقدية التي تحسن ربحية المنظمة والنمو وقيمة الأسهم. اشار (Smelik, 2020 :38-46) أن العنصر المالي يُعدُّ أحد العناصر الهيكلية الرئيسية في نظام الأمن الاقتصادي للمنظمة. لذلك، من البديهي أن استقرارها المالي، ونجاحها التجاري، وتطورها العلمي والتكنولوجي الفعال، يعتمد على حالة العلاقات القانونية والاقتصادية، والروابط التنظيمية، والموارد المادية والفكرية لها.

المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث

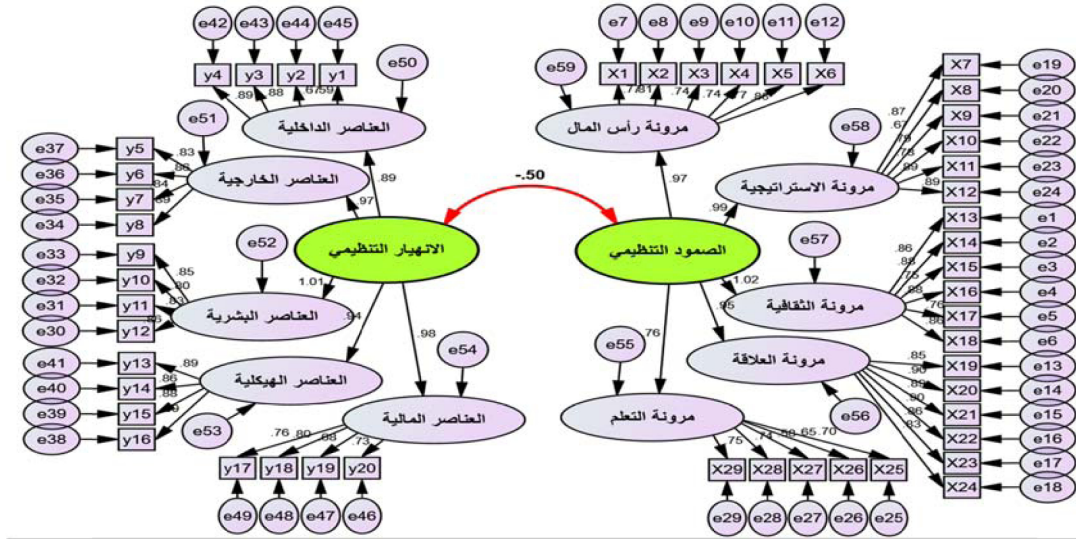
اولاً: وصف العينة والمعلومات الشخصية للأفراد المستجيبين:

تم توزيع استمارات الاستبيان على عينة تألفت من (191) فردا تم الاستبيان على اراء عينة من الموظفين في قسم تربية تلعفر، وقد تضمنت المعلومات الشخصية التي تألفت من الجنس الحالة الاجتماعية العمر المؤهل العلمي والخدمة الوظيفية. وكما في الجدول (2) التالي:

جدول (2): وصف المعلومات الشخصية للأفراد المستجيبين

الوصف	التقسيم او الفئة	العدد	النسبة	الوصف	التقسيم او الفئة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	156	82%	اعدادية		14	7.3%
	انثى	35	18%	دبلوم		51	26.7%
	أعزب	22	11.5%	بكالوريوس		119	62.3%
الحالة الاجتماعية	متزوج	168	88.0%	ماجستير		7	3.7%
	غير ذلك	1	0.5%	1-5 سنة		45	23.6%
العمر	20-30 سنة	35	18.3%	عدد سنوات		40	20.9%
	30-40 سنة	68	35.6%	الخدمة		35	18.3%
	40 فأكثر	88	46.1%	16 سنة فأكثر		71	37.2%

ان علاقة الارتباط بين متغير الصمود التنظيمي ومتغير الانهيار التنظيمي هي علاقة عكسية وذلك من خلال الإشارة السالبة لقيمة معامل الارتباط والتي بلغت (-0.50)، اما (95% Confidence Interval) فهي تمثل حدود الثقة والتي ظهرت بإشاراتها المتشابهة عند مستوى معنوية (0.05) والتي كانت قيمة الحد الأدنى (Lower) والاعلى (-0.315, -0.648) (Upper) على التوالي. كذلك يمكن ملاحظة قيمة (P=0.003) والتي كانت اقل من (0.05) مما يدل على هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير الصمود التنظيمي ومتغير الانهيار التنظيمي. ويمكن ملاحظة علاقة الارتباط بين متغير الصمود التنظيمي ومتغير الانهيار التنظيمي من خلال الشكل (2):



الشكل (2) علاقة الارتباط بين متغير الصمود التنظيمي ومتغير الانهيار التنظيمي

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج (AMOS V.24) n=191

الفرضية الرئيسة الثانية: توجد علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد متغير الصمود التنظيمي ومتغير الانهيار التنظيمي
الجدول (5) ادناه يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية:

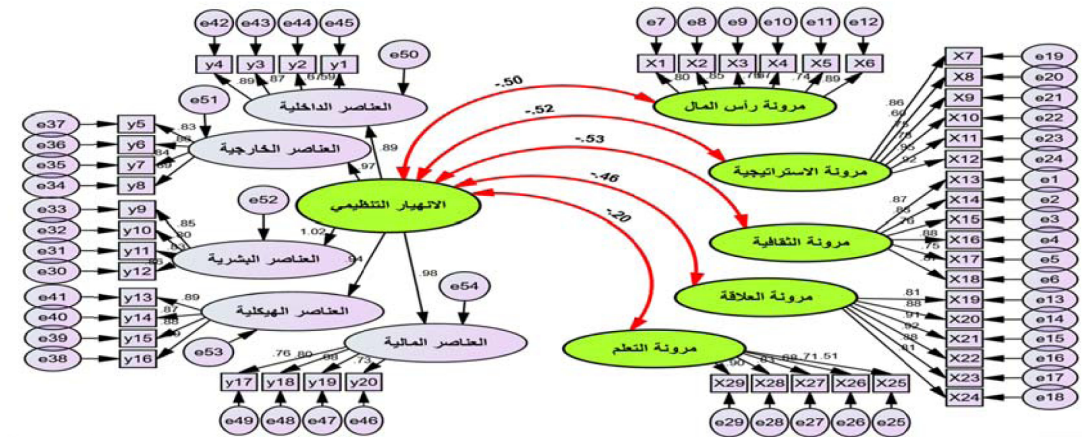
الجدول (5): علاقة الارتباط بين ابعاد متغير الصمود التنظيمي ومتغير الانهيار التنظيمي

القيمة الاحتمالية P-value	Confidence Interval 95%		قيمة الارتباط	المتغير الثاني	اتجاه العلاقة	المتغير الأول
	Upper	Lower				
0.025	-0.282	-0.648	-0.50			مرونة رأس المال
0.012	-0.321	-0.691	-0.52			مرونة الاستراتيجية
0.020	-0.339	-0.692	-0.53	الانهيار التنظيمي		مرونة الثقافية
0.025	-0.251	-0.597	-0.46			مرونة العلاقة
0.098	0.039	-0.437	-0.20			مرونة التعلم

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج (AMOS V.24) n=191

من خلال الجدول (5) اعلاه، يلاحظ ان جميع ابعاد متغير الصمود التنظيمي ظهرت ذات علاقة عكسية مع متغير الانهيار التنظيمي وذلك بدلالة الإشارة السالبة لقيم معامل الارتباط، حيث ان قيم معامل الارتباط للأبعاد مرونة رأس المال، مرونة الاستراتيجية، مرونة الثقافية، مرونة العلاقة ومرونة التعلم كانت قيمهم (-0.50, -0.52, -0.53, -0.46, -0.20) على التوالي، كما ان جميع ابعاد قيم متغير الصمود التنظيمي

ظهرت ذات دلالة معنوية وذلك كون ان قيمة الاحتمالية P لها كانت اقل من 0.05 باستثناء بُعد مرونة التعليم الذي ظهرت القيمة الاحتمالية (P=0.098) له أكبر من 0.05، أي ان هذا البُعد ليس له علاقة ارتباط معنوية مع متغير الانهيار التنظيمي. كذلك فان حدود الثقة لإبعاد متغير الصمود التنظيمي كانت ذات اشارات متشابهة مما يدل على معنوية معامل الارتباط العائد لها، اما حدود الثقة المختلفة في الاشارات بين الحد الاعلى والادنى فان هذا يدل على عدم معنوية ذلك المعامل الذي يربط ذلك البُعد بمتغير الانهيار التنظيمي. ويمكن ملاحظة علاقة الارتباط بين ابعاد متغير الصمود التنظيمي ومتغير الانهيار التنظيمي من خلال الشكل (3):



الشكل (3): علاقة الارتباط بين ابعاد متغير الصمود التنظيمي ومتغير الانهيار التنظيمي

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج (AMOS V.24) n=191

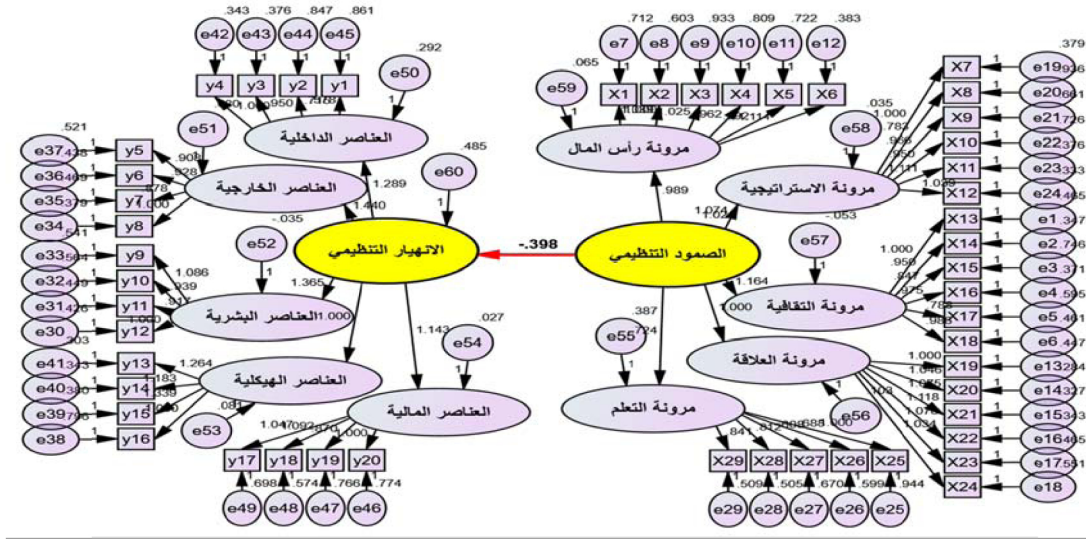
الفرضية الرئيسة الثالثة: يوجد تأثير معنوي مباشر ذو دلالة إحصائية لمتغير الصمود التنظيمي في متغير الانهيار التنظيمي. **الجدول (6)** ادناه يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة:

الجدول (6): نتائج علاقة التأثير لمتغير الصمود التنظيمي في متغير الانهيار التنظيمي

القيمة الاحتمالية P-value	Confidence Interval 95%		الخطأ المعياري لمعامل Se.(β) الانحدار	معامل الانحدار Estimate(β)	المتغير التابع	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
	Upper	Lower					
0.002	-0.235	-0.589	0.090	-0.398	الانهيار التنظيمي		الصمود التنظيمي

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج (AMOS V.24) n=191

ان علاقة التأثير لمتغير الصمود التنظيمي في متغير الانهيار التنظيمي تتوضح من خلال المعلمة المقدره والعائدة الى متغير الصمود التنظيمي والتي بلغت (-0.398) والتي تدل على ان العلاقة عكسية بين متغير الصمود التنظيمي في متغير الانهيار التنظيمي من خلال الإشارة السالبة لهذه المعلمة المقدره. كما ان قيمة الخطأ المعياري (S.E.) بلغت (0.090). كذلك فان تأثير متغير الصمود التنظيمي في متغير الانهيار التنظيمي كان تأثير معنوي ذو دلالة احصائية وذلك لان قيمة p(0.002) التي ظهرت اقل من (0.05) لهذه العلاقة. اما حدود الثقة (Confidence Interval 95%) ظهرت بإشارات متشابهة والتي تمثلت بالحد الادنى والاعلى (-0.589, -0.235) على التوالي. بذلك وحسب النتائج أعلاه يمكن التوصل الى قرار بقبول الفرضية البديلة القائلة بان هناك تأثير لمتغير الصمود التنظيمي في متغير الانهيار التنظيمي. ويمكن ملاحظة علاقة التأثير لمتغير الصمود التنظيمي في متغير الانهيار التنظيمي من خلال الشكل (4):



الشكل (4): علاقة التأثير لمتغير الصمود التنظيمي في متغير الانهيار التنظيمي

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج (AMOS V.24) n=191

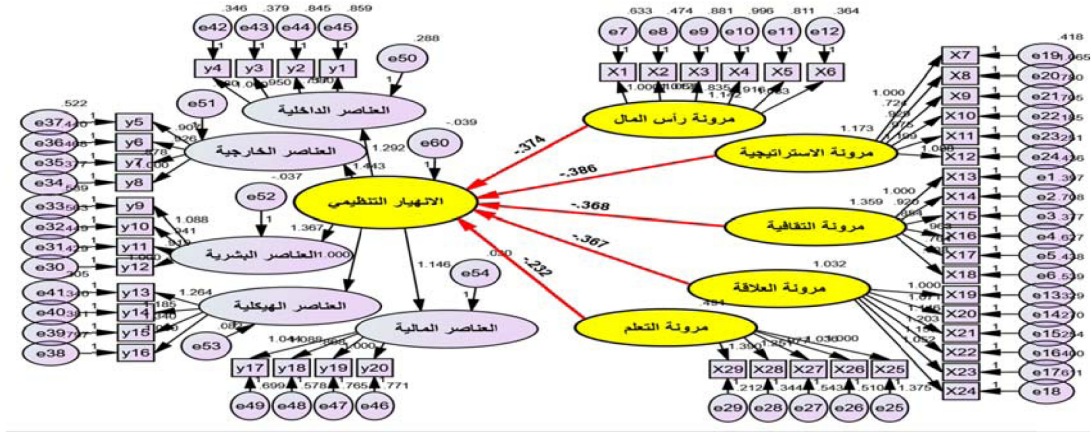
الفرضية الرئيسة الرابعة: يوجد تأثير معنوي مباشر ذو دلالة إحصائية لأبعاد متغير الصمود التنظيمي في متغير الانهيار التنظيمي. **الجدول (7)** ادناه يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة:

الجدول (7): نتائج علاقة التأثير لأبعاد متغير الصمود التنظيمي في متغير الانهيار التنظيمي

القيمة الاحتمالية P-value	Confidence Interval 95%		الخطأ المعياري لمعامل Se. (β) الانحدار	معامل الانحدار Estimate (β)	المتغير التابع	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
	Upper	Lower					
0.001	-0.544	-0.226	0.082	-0.374	الانهيار التنظيمي		مرونة رأس المال
0.001	-0.558	-0.243	0.081	-0.386			مرونة الاستراتيجية
0.001	-0.557	-0.233	0.080	-0.368			مرونة الثقافة
0.002	-0.540	-0.210	0.082	-0.367			مرونة العلاقة
0.144	-0.506	0.125	0.152	-0.232			مرونة التعلم

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج (AMOS V.24) n=191

من خلال **الجدول (7)** اعلاه، يلاحظ ان جميع ابعاد متغير الصمود التنظيمي ظهرت ذات علاقة عكسية مع متغير الانهيار التنظيمي وذلك بدلالة الاشارة السالبة لقيم المعلمات المقدره، حيث ان قيم المعلمات المقدره للأبعاد مرونة رأس المال، مرونة الاستراتيجية، مرونة الثقافة، مرونة العلاقة ومرونة التعلم كانت قيمهم (-0.374, -0.386, -0.368, -0.367, -0.232) على التوالي، كما ان جميع ابعاد قيم متغير الصمود التنظيمي ظهرت ذات دلالة معنوية وذلك كون ان القيمة الاحتمالية P العائدة لها كانت اقل من 0.05 باستثناء بُعد مرونة التعلم الذي ظهرت القيمة الاحتمالية (P=0.144) له أكبر من 0.05، أي ان هذا البعد ليس له تأثير معنوي في متغير الانهيار التنظيمي. كذلك فان حدود الثقة لإبعاد متغير الصمود التنظيمي كانت ذات اشارات متشابهة مما يدل على معنوية الابعاد العائد لها، اما حدود الثقة المختلفة في الاشارات بين الحد الاعلى والادنى فان هذا يدل على عدم معنوية ذلك البعد، أي ان ذلك البعد ليس له تأثير معنوي في متغير الانهيار التنظيمي. ويمكن ملاحظة علاقة التأثير لأبعاد متغير الصمود التنظيمي في متغير الانهيار التنظيمي من خلال **الشكل (5)**:



الشكل (5): علاقة التأثير لأبعاد متغير الصمود التنظيمي في متغير الانهيار التنظيمي

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج AMOS V.24) n=191

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

- 1- يتضح أن جميع أبعاد الصمود التنظيمي تؤثر سلباً وبشكل معنوي في الانهيار التنظيمي، مما يعني أن زيادة الصمود تقلل من احتمالية الانهيار في قسم تربية تلعفر.
- 2- بعد مرونة رأس المال كان له تأثير كبير في تقليل الانهيار التنظيمي ($\beta = -0.374$, $P = 0.001$).
- 3- بعد مرونة الاستراتيجية جاء بتأثير معنوي عكسي كبير على الانهيار ($\beta = -0.386$, $P = 0.001$)، مما يؤكد أهميته في مواجهة الأزمات.
- 4- بعد مرونة الثقافة ساهمت في تقليل المخاطر المرتبطة بالانهيار التنظيمي ($\beta = -0.368$, $P = 0.001$).
- 5- العلاقات المرنة بين الأفراد كان لها دور مؤثر في تعزيز الاستقرار الإداري ($\beta = -0.367$, $P = 0.002$).
- 6- هناك علاقة سلبية غير معنوية إحصائياً بين مرونة التعلم والانهيار التنظيمي، مما يشير إلى أن زيادة مرونة التعلم لا تؤثر بشكل كبير في تقليل الانهيار التنظيمي.
- 7- النماذج الإحصائية أثبتت صحة الفرضية الرئيسية بأن زيادة الصمود التنظيمي يؤدي إلى خفض الانهيار التنظيمي بشكل ملموس.

ثانياً: التوصيات:

- 1- ضرورة تعزيز مرونة رأس المال المالي في المنظمة من خلال تنوع مصادر التمويل، ووضع خطط احتياطية للسيولة، وإدارة المخاطر المالية بفاعلية لضمان استدامة العمليات أثناء الأزمات والتقلبات الاقتصادية.
- 2- تطوير الخطط الاستراتيجية وبمرونة في المؤسسة لمواجهة التغيرات المفاجئة في البيئة التعليمية.
- 3- ضرورة إعادة النظر بثقافة التنظيمية بحيث تكون أكثر مرونة وتستجيب بسرعة للتحديات.
- 4- بناء شبكات تواصل قوية بين العاملين لتقليل العزلة وتعزيز التعاون أثناء الأزمات.
- 5- إدراج مؤشرات قياس الصمود التنظيمي ضمن نظام تقييم الأداء الإداري.
- 6- ينبغي تعزيز برامج التطوير المستمر والتعلم المؤسسي لتقوية أثر مرونة التعلم في الحد من الانهيار التنظيمي، من خلال تبني استراتيجيات تعليمية مبتكرة وتدريب الموظفين على مهارات التكيف.
- 7- توفير برامج تدريبية دورية في مهارات التكيف والمرونة لجميع الموظفين في قسم تربية تلعفر.

الموافقة الأخلاقية

لا ينطبق

تضارب المصالح

يقر المؤلف بعدم وجود تضارب في المصالح.

توفر البيانات

ان البيانات التي تدعم نتائج هذه الدراسة موجودة ضمن المقالة

بيانات التمويل

لم يتلقى هذا البحث اي تمويل خارجي

المصادر

- أرشد فؤاد مجيد إبراهيم، & إسراء أمين عبد الستار. (2019). تأثير كفاءة إدارة أرس المال العامل والمرونة المالية في فجوة النمو المستديم دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية. *Journal of Baghdad College of Economic Sciences University*, (57), 112-138.
- ابو الغيط، ه. م. & هويدا محمود. (2022). بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لتحسين أداء المنظمات العامة-شركة مياه الشرب بالإسكندرية نموذجاً. مجلة السياسة والاقتصاد، 16(15)، 112-138.
- أحمد خضير عباس الربيعي (2022) «أثر الذكاء الاستراتيجي في الحد من الانهيار التنظيمي» دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات العلمية والإدارية في الجامعات والكليات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة رسالة مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء.
- الباشقالي، م. م. أ. ع. محمود محمد أمين عثمان، الداوود، & ألفن ناظر ججو. (2015). دور البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة دهوك. *المجلة العربية للإدارة*, 35(2)، 329-355.
- سيد خلف الله عبد المنعم، م. م. & مصطفى. (2022). العلاقة بين مقومات العمل عن بُعد في ظل جائحة كورونا (COVID-19)، والأداء الإبتكاري لأعضاء هيئة التدريس، ومعاونيهم بجامعة أسيوط: دور المرونة التنظيمية كمتغير وسيط في تلك العلاقة. *مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للبحوث التجارية*, 16(1)، 187-269.
- عثمان محمود شحادة، & صفاء سهيل محمد. (2024). دور الجاهزية الاستراتيجية في تجنب الانهيار التنظيمي للأندية الرياضية في محافظة ديالى: الانهيار التنظيمي للأندية الرياضية. *مجلة علوم الرياضة*, 16(60)، 47-60.
- مومني، أحمد، كابوية، علي طالب، & مبارك/مؤطر. (2023). إستراتيجية توظيف الموارد البشرية في المنظمة (Doctoral dissertation)، جامعة احمد دراية-ادرار.
- مؤيد عبد الحسين الفضل، & زينب رعد صالح. (2019). تقويم وتطوير منظمات الأعمال المنهارة دراسة تطبيقية في منظمات أعمال مختارة للفترة من 2003-2015. *Journal of Kufa Studies Center*, 1(53)، 1-53.
- مؤيد عبد الحسين الفضل، & ضرغام علي مسلم. (2012). الترشيق الوظيفي والانهيار التنظيمي الاستراتيجيات والمواجهة دراسة حالة في (معمل سمنت الكوفة). *Al-Ghary Journal of Economic and Administrative Sciences*, 8(24)، 1-8.

References

- Ahmady, G. A., Mehrpour, M., & Nikooravesh, A. (2016). Organizational structure. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 455–462.
- Alvard, M. S. (2003). The adaptive nature of culture. *Evolutionary Anthropology: Issues, News, and Reviews: Issues, News, and Reviews*, 12(3), 136–149.
- Al-Ghalbi, T. M. M., & Al-Zubaidi, H. H. A. (2017). The Role of Corporate Financial Structure Flexibility in Avoiding Financial Crises: An Analytical Study of Commercial Banks Listed on the Iraq Stock Exchange (2006-2015). *Iraqi Journal for Administrative Sciences*, 13(52), 133–170.
- al-Mayahi, M. G. B., & al-Yasiry, A. M. (2021). The role of strategic flexibility in achieving strategic performance. *Iraqi Journal for Administrative Sciences*, 17(67).
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y., (1991), “Multitrait–multimethod matrices in consumer research”, *Journal of Consumer Research*, 17, 426–439.
- Chen, H., Zemanek Jr, J. E., Mai, E., & Tian, Y. (2015). Relationship flexibility in a 3PL context: Impacts of network embeddedness, Guanxi, and explicit contract. *Journal of Marketing Channels*, 22(4), 253–264.
- Chen, R., Xie, Y., & Liu, Y. (2021). Defining, conceptualizing, and measuring organizational resilience: A multiple case study. *Sustainability*, 13(5), 2517.
- da Silva, L. B. P., Soltovski, R., Pontes, J., Treinta, F. T., Leitão, P., Mosconi, E.,... & Yoshino, R. T. (2022). Human resources management 4.0: Literature review and trends. *Computers & Industrial Engineering*, 168, 108111.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business research*, 13(1), 215–246.
- Ercan, E., & Çelik, M. (2021). Investigating the mediator role of logistic service quality in relation between relationship flexibility and relationship satisfaction. *International Review*, (3–4), 71–80.

- Eversole, B. A., Venneberg, D. L., & Crowder, C. L. (2012). Creating a flexible organizational culture to attract and retain talented workers across generations. *Advances in Developing Human Resources*, 14(4), 607–625.
- Feldt, L. S. and Brennan, R. L., “Reliability”, Educational measurement, edited by Robert L Linn, New York, Macmillan Publishing Company, 1989.
- Ghazzawi, I. A., & Cook, T. (2015). ORGANIZATION CHALLENGES AND FAILURES: A THEORITICAL FRAMEWORK AND A PROPOSED MODEL
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E: Multivariate data analysis. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 7th ed., 2010, P 116.
- Hendrowanto Nibel, B. (2022). Learning flexibility and quantum teaching as predictors of learning quality. *Journal of Positive School Psychology*, 1173–1185.
- Heinicke, A., Guenther, T. W., & Widener, S. K. (2016). An examination of the relationship between the extent of a flexible culture and the levers of control system: The key role of beliefs control. *Management Accounting Research*, 33, 25–41.
- Kantur, D., & Say, A. I. (2015). Measuring organizational resilience: A scale development. *Journal of Business Economics and Finance*, 4(3).
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human resource management review*, 21(3), 243–255.
- Li, K. C., & Wong, B. Y. Y. (2018). Revisiting the definitions and implementation of flexible learning. *Innovations in open and flexible education*, 3–13.
- Maguni, W. (2015). Flexibility learning organization in organizational leadership. Obtenido de ARTICULO de International Journal of Sciences: Basic and Applied Research (IJSBAR): <https://gssrr.org/index.php/JournalOfBasicAndApplied/article/view/4084/2410>.
- McDonald RP, & Ho MHR, 2002, Principles and Practice in Reporting Structural Equation Analyses, *Psychological Methods*, Vol. 7, No. 1, PUBMED, PP:64–82.
- McManus, S., Seville, E., Vargo, J., & Brunson, D. (2008). Facilitated process for improving organizational resilience. *Natural hazards review*, 9(2), 81–90.
- Ruiz-Martin, C., López-Paredes, A., & Wainer, G. (2018). What we know and do not know about organizational resilience. *International journal of production management and engineering*, 6(1), 11–28.
- Saini, M. (2024). Roadmap for portraying digital transformation framework for small and medium enterprises (SMEs)-building organizational dynamic capabilities (Doctoral dissertation, University Canada West).
- Sharoupim, M. S. (2010). Examining the Impact of Culture and Human Elements on OLAP Tools Usefulness. Northcentral University.
- Smelik, R. (2020). Economic security of the organisation: financial component management. *Financial Law Review*, (18) (2), 32–47.
- Sezen-Gültekin, G., & Argon, T. (2020). Examination of the Relationship between Organizational Resilience and Organizational Sustainability at Higher Education Institution. *International Journal of Curriculum and Instruction*, 12, 329–343.
- Weitzel, W., & Jonsson, E.(1989). Decline in organizations: A literature integration and extension. *Administrative science quarterly*, 91–109.
- Wu, M. et al. (2016). Educational measurement for applied researchers. Singapore: Springer Nature Singapore Ltd., DOI: [10.1007/978-981-10-3302-5_2](https://doi.org/10.1007/978-981-10-3302-5_2).
- Zwen, A. A., Al-daamee, W. A., & Hindee, A. H. (2019). The Role of Risk Management in Reducing Organizational Collapse Analytical study at Iraqi Southern Cement Company. *Al-Ghary Journal of Economic and Administrative Sciences*, 16(1), 88–114.