



**Tikrit Journal of Administrative
and Economics Sciences**
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



The role of organizational transformation in organizational failure: an exploratory study for the opinions of a sample of academic leaders in a number of private universities in the Kurdistan Region of Iraq

Bafreen Arif Haji*, Saad Fadhil Abass Al-Mahmood

Department of Business Administration/College of Administration and Economics/University of Duhok

Keywords:

Organizational transformation, organizational contradiction, digital transformation, auxiliary management, organizational failure.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 09 Sep. 2023
Accepted 21 Sep. 2023
Available online 31 Dec. 2023

©2023 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



*Corresponding author:

Bafreen Arif Haji

Department of Business Administration/
College of Administration and Economics/
University of Duhok



Abstract: The main objective of the research was to identify the role of organizational transformation in organizational failure, and to present some proposals that contribute to explaining the impact and relationship between the two variables of the research. A number of scientific research tools were used in the practical side of the research to reach the desired results, including the use of the questionnaire as the main tool for collecting data. The primary focus was on the practical side of the research, as (176) questionnaires were distributed to a random sample of academic leaders in the private universities investigated, and (150) questionnaires were retrieved from them, suitable for analysis, with a response rate of (74%). A number of statistical methods were also used to deal with the data and to analyze the statements. The questionnaire and the testing of the research hypotheses, which are that there is a significant, statistically significant relationship between organizational transformation and organizational failure in the investigated universities. There is also a statistically significant effect of organizational transformation on organizational failure in the researched universities, according to the data that was processed through statistical programs (SPSS.V26.) and (E-Views V.12), and the research came out with a number of results, the most important of which is that there is a significant effect of organizational transformation on organizational failure in the private universities studied, and that the more these universities direct their interest in improving their means of organizational transformation, the more this will enable them to reduce their levels of exposure to organizational failure. The opposite is true, and the organizational transformation variable derives its influence on the organizational failure variable through digital transformation first and then organizational contradiction, which explains that the private universities studied are working on radical change by relying on digital transformation and organizational contradiction as motives for reducing organizational failure. The research suggested reviewing internal work procedures periodically and continuously, which is one of the fundamental causes of organizational failure, and trying to update them for the better and with new requirements at the level of higher education, because academic leaders in the investigated universities can control these factors.

دور التحول التنظيمي في الإخفاق التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في عدد من الجامعات الخاصة في إقليم كوردستان العراق

سعد فاضل عباس المحمود

بفرين عارف حجي الدوسكي

قسم إدارة الأعمال/كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة دهوك

المستخلص

تمثل الهدف الرئيس للبحث في التعرف على دور التحول التنظيمي في الإخفاق التنظيمي، وتقديم بعض المقترحات التي تُسهم في بيان التأثير والارتباط بين متغيري البحث، واستخدمت عدد من أدوات البحث العلمي في الجانب العملي من البحث للوصول إلى النتائج المرجوة ومنها الاستبانة بالاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الأولية في الجانب العملي للبحث، حيث تم توزيع (176) استمارة على عينة عشوائية من القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة المبحوثة، واسترجعت منها (150) استمارة صالحة للتحليل بنسبة استجابة (74%)، كما استخدمت عدد من الأساليب الإحصائية للتعامل مع البيانات ولتحليل عبارات الاستبيان واختبار فرضيات البحث والتي تتمثل في وجود ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية بين التحول التنظيمي والإخفاق التنظيمي في الجامعات المبحوثة وكذلك يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتحول التنظيمي في الإخفاق التنظيمي في الجامعات المبحوثة وعلى وفق المعطيات التي تمت معالجتها من خلال البرامج الإحصائية (SPSS.V26) و(E-Views V.12)، وخرج البحث بجملة نتائج من أهمها يوجد تأثير معنوي للتحول التنظيمي في الإخفاق التنظيمي في الجامعات الخاصة المبحوثة، وإنه كلما وجهت تلك الجامعات اهتمامها بتحسين وسائل التحول التنظيمي لديها كلما مكنها ذلك من تخفيض مستويات تعرضها للإخفاق التنظيمي والعكس صحيح، وإن متغير التحول التنظيمي يستمد تأثيره في متغير الإخفاق التنظيمي من خلال التحول الرقمي أولاً ومن ثم التناقض التنظيمي مما يفسر أن الجامعات الخاصة المبحوثة تعمل على التغيير الجذري بالاعتماد على التحول الرقمي والتناقض التنظيمي كدوافع للحد من الإخفاق التنظيمي. وأقترح البحث مراجعة إجراءات العمل الداخلية بشكل دوري ومستمر والتي تعد من المسببات الجوهرية لحدوث الإخفاق التنظيمي ومحاولة تحديثها نحو الأفضل وبما يستجد من متطلبات على صعيد التعليم العالي وذلك لأنه بمقدور القيادات الأكاديمية في الجامعات المبحوثة السيطرة على تلك العوامل.

الكلمات المفتاحية: التحول التنظيمي، التناقض التنظيمي، التحول الرقمي، الإدارة الرديفة، الإخفاق التنظيمي.

المقدمة

إن ظهور مفهوم التحول التنظيمي أرتبط بالتغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة فعندما كانت البيئة مستقرة نسبياً كان التحول الذي يجري في المنظمات بسيط ولكن تزايد التغيير البيئي وتسارعه أدى إلى ضرورة إجراء تحولات كبيرة وجذرية أطلق عليها التحول التنظيمي، يضاف إلى ذلك عدم قدرة المنظمات على التكيف أو استنفاد الموارد أو فقدان الشرعية يؤدي إلى ظهور ردود أفعال سلبية من قبل الأفراد العاملين في المنظمة والذي ينعكس بدوره على علاقة المنظمة مع أصحاب المصلحة الخارجيين تنتهي بتحول المنظمة وانخفاض مستوى كفاءتها الذاتية، وتؤكد أدبيات الفكر التنظيمي أن

البيئة ستقضي بشكل طبيعي على المنظمات غير الملائمة أي التي لا تتواءم في البيئة وفرصة البقاء سوف تكون فقط للمنظمات التي تستطيع التكيف بشكل مناسب في حال تطورت البيئة. ويعد الإخفاق التنظيمي حقيقة من حقائق الحياة التنظيمية وتحتاج المنظمات إلى قيادة فاعلة تساعد في إجراء التغييرات في سبيل التمكن من الاستخدام الأمثل لمواردها وتفادي الإخفاق، وتعد الجامعات الخاصة من المنظمات التي باتت تعمل في بيئة تنافسية تجعلها في محاولات مستمرة للتطوير والتجديد لغرض تحقيق التفوق على المنافسي.

وإن أهمية جاءت إلى اختبار دور التحول التنظيمي في الإخفاق التنظيمي في الجامعات المبحوثة وذلك بالاستطلاع الميداني لأراء عينة من القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق كما تكمن أهمية البحث في تحديد متغيراتها التي تتمثل في (التحول التنظيمي، الإخفاق التنظيمي) بوصفها ظواهر إدارية معاصرة، ويعد التحول التنظيمي أهم المجالات التي تمكن المنظمات من مواجهة تلك التحديات وتفادي الإخفاق التنظيمي.

وستتناول في هذا البحث العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين متغيري التحول التنظيمي والإخفاق التنظيمي من خلال أربعة محاور: المحور الأول للبحث سيخصص للجانب المنهجي، والمحور الثاني للبحث سيتناول الجانب النظري، في حين سيناقش المحور الثالث الجانب الميداني، أما المحور الرابع سيتضمن الاستنتاجات والمقترحات.

المحور الأول: الجانب المنهجي

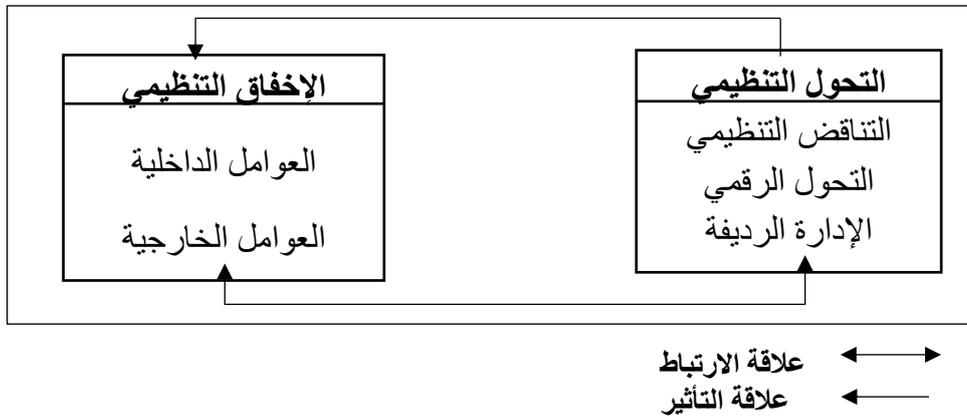
أولاً. مشكلة البحث: تواجه المنظمات المعاصرة تنوعاً من التحديات التي تطل عملياتها التنظيمية وتسبب بروز العديد من مجالات الخلل في تلك العمليات ما يجعل إدارة تلك المنظمات في صراعات مستمرة مع إحداث التغيير والتطوير، ويعد التحول التنظيمي أهم المجالات التي تمكن المنظمات من مواجهة تلك التحديات واستدامة تفوقها على المنظمات المنافسة وذلك من خلال تبني الأفكار الجديدة والتخلي عن أنماط التفكير التقليدية والتي لا تتواءم مع ما يستجد من تطورات في مختلف مجالات عملها، وإن هذا التحول لن يكون من السهولة تحقيقه إذا لم تتوفر العوامل والمتطلبات اللازمة لإحداث التحول التنظيمي المطلوب. من جانب آخر فإن عدم تنفيذ التحول التنظيمي وفقاً لمتطلبات بيئة عمل المنظمات سوف يؤدي لظهور مشاكل أخرى لها ولعل من أهمها حدوث الإخفاق التنظيمي والفشل في استمرار العمليات والأنشطة لتلك المنظمات.

وعليه يمكن تأطير مشكلة البحث بالسؤال الآتي: ما هو دور متغير التحول التنظيمي في الإخفاق التنظيمي في الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق؟ ويمكن صياغة مجموعة من الأسئلة لتوضيح مشكلة البحث.

1. هل تختلف آراء أفراد عينة البحث تجاه متغيراته والمتمثلة بالتحول التنظيمي والإخفاق التنظيمي؟
2. هل يوجد تأثير للتحول التنظيمي في الحد من الإخفاق التنظيمي في المنظمات المبحوثة؟
3. هل يوجد ارتباط بين متغيري التحول التنظيمي والإخفاق التنظيمي؟
4. ماهي طبيعة العلاقة التأثيرية بين متغيري التحول التنظيمي والإخفاق التنظيمي؟

ثانياً. أهمية البحث: تكمن أهمية البحث في تحديد متغيراتها التي تتمثل في (التحول التنظيمي، الإخفاق التنظيمي) بوصفها ظواهر إدارية معاصرة، ويعد التحول التنظيمي أهم المجالات التي تمكن المنظمات من مواجهة تلك التحديات وتفادي الإخفاق التنظيمي، لذا تظهر أهمية البحث بالآتي:

1. يعد هذا البحث محاولة علمية وميدانية لتسليط الضوء على التطورات المتسارعة في المفاهيم الإدارية الحديثة ومنها التحول التنظيمي الذي لا يزال الاهتمام به في بداياته.
 2. يأمل الباحثان أن تفيد نتائج البحث في إجراء المزيد من البحوث والدراسات المستقبلية في هذا المجال، حيث يكتسب البحث أهميته كون إن (الجامعات الخاصة في إقليم كردستان) لم تجري فيها هكذا دراسات سابقاً، وهو ما سيؤهلها إلى تقديم إضافة معرفية إلى المكتبة الإدارية.
 3. يمكن لهذا البحث من خلال جانبه العملي أن يقدم حلولاً للمشكلات التي تعاني منها الجامعات المبحوثة من خلال تحديد نقاط الضعف والعمل على التغلب عليها، ودعم عمليات التحول التنظيمي بهدف التكيف مع تغير البيئة الخارجية لها.
- ثالثاً. أهداف البحث:** يهدف البحث إلى اختبار دور التحول التنظيمي في الإخفاق التنظيمي في الجامعات المبحوثة وذلك بالاستطلاع الميداني لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق، فضلاً عن الأهداف الآتية:
1. تقديم إطار نظري عن مواضيع التحول التنظيمي والإخفاق التنظيمي من خلال الاطلاع على الأدبيات ذات الصلة لبناء الفكر الخاص بالبحث الحالي.
 2. فحص واختبار الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل والمتمثل بالتحول التنظيمي والمتغير التابع والمتمثل بالإخفاق التنظيمي في الجامعات المبحوثة.
 3. تمكين إدارات الجامعات المبحوثة في التعرف على جوانب القصور والجوانب الإيجابية في منظماتهم ومحاولة تعزيز الجوانب الإيجابية والحد من الجوانب السلبية وذلك بالاستفادة من نتائج الجانب الميداني للبحث.
- رابعاً. مخطط البحث الفرضي:** يوضح مخطط البحث الفرضي متغيري البحث وعلاقات التأثير والارتباط بينهما إذ يضم البحث متغيرين هما: التحول التنظيمي والإخفاق التنظيمي وكما في الشكل:



الشكل (1): مخطط البحث الفرضي

- خامساً. فرضيات البحث:** انطلاقاً من الأسس الفكرية التي أُسندت إليها البحث وتماشياً مع أهدافها ولغرض التأكد من التوقعات تمت صياغة فرضيات البحث كالاتي:
- الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية بين التحول التنظيمي والإخفاق التنظيمي في الجامعات المبحوثة وتنفرد منها الفرضيات الفرعية التالية:
1. يوجد ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية بين التناقض التنظيمي والإخفاق التنظيمي.
 2. يوجد ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والإخفاق التنظيمي.

3. يوجد ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الرديفة والإخفاق التنظيمي.
الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتحوّل التنظيمي في الإخفاق التنظيمي في الجامعات المبحوثة وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
 1. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتناقض التنظيمي في الإخفاق التنظيمي.
 2. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتحوّل الرقمي في الإخفاق التنظيمي.
 3. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للإدارة الرديفة في الإخفاق التنظيمي.
الفرضية الرئيسية الثالثة: يتباين تأثير التحوّل التنظيمي الإخفاق التنظيمي بتباين تركيز الجامعات المبحوثة على التحوّل التنظيمي.

سادساً. مجتمع البحث وعينته: ضم ميدان البحث (14) جامعة خاصة في إقليم كردستان العراق وتشكل مجتمع البحث من القيادات الأكاديمية في تلك الجامعات والبالغ عددهم (202) فرداً يشغلون المناصب الأكاديمية في تلك الجامعات، إذ تم انتخاب عينة عشوائية من تلك القيادات والتي بلغت (176) فرداً ممن يعمل بصفة عميد، ومعاون عميد، ورئيس قسم ورئيس فرع والتي شكلت ما نسبته (74.3%) من مجتمع البحث.

سابعاً. حدود البحث:

1. **الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية للبحث في عدد من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق.
 2. **الحدود الزمانية:** وتتمثل الحدود الزمانية للبحث في الفترة الواقعة بين 1-3-2023 إلى 31-8-2023.
 3. **الحدود البشرية:** طبق البحث على عينة عشوائية مختارة من القيادات الأكاديمية في عدد من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق.

ثامناً. أساليب التحليل: يعتمد البحث في جانبه الميداني على عدد من الأساليب التحليلية وكما يأتي:

1. اختبار بيانات البحث باعتماد شروط التحليل المعلمي.
 2. اختبار الارتباط بمعامل بيرسون.
 3. اختبار التأثير باعتماد معامل الانحدار البسيط والمتعدد.
 4. اختبار التباين باستخدام التباين الأحادي One-way ANOVA.

المحور الثاني: الجانب النظري: تم استعراض المفاهيم النظرية لموضوعات البحث وذلك باعتماد المنهج الوصفي والاستقرائي لمراجع الفكر التنظيمي وكما يأتي:

أولاً. متغير التحوّل التنظيمي: أرتبط ظهور مفهوم التحوّل التنظيمي بالتغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة وخصوصاً التكنولوجية منها إذ إن المنظمات هي نظم مفتوحة تتفاعل مع البيئة تؤثر فيها وتتأثر بها وعليه إذا كانت البيئة مستقرة نسبياً كان التحوّل في المنظمات بسيط وبمستويات قليلة في حين أن تزايد التغير البيئي وتسارعه يؤدي إلى ضرورة إجراء تحولات كبيرة وجذرية يطلق عليها التحوّل التنظيمي، ونتيجة لما يشهده العالم من عدم الاستقرار والاضطراب الاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي، وجدت معظم المنظمات العالمية نفسها مضطرة إلى التحرك لغرض تكيفها معها والتكيفية مع هذه التغيرات والنظام الجديد للعالم، وبالتالي ركزت مجموعة كبيرة من الأدبيات على استكشاف طبيعة التطور في المنظمات ووصف الخصائص الداخلية الأساسية لها (Akhimien, 2016: 19).

ويشير التحوّل التنظيمي إلى مجموعة من جهود التغيير التي تلبّي غايات مختلفة والتي تم تحقيقها بوسائل مختلفة، والتحوّل ليس مرادف للتغيير فالتغيير مصطلح شامل يشير إلى عملية أو نتيجة مختلفة، بينما التحوّل هو نوع معين من التغيير يميل إلى الإشارة إلى تغييرات أكثر جذرية

وذات حجم كبير (Zahid Khan, 2017: 11). وسيخصص المحور الآتي لعرض مجموعة من المواضيع ذات الصلة بمفهوم التحول التنظيمي وكالاتي:

1. **مفهوم التحول التنظيمي:** إن التحول التنظيمي هو استجابة المنظمة أو توقعها لتغيير كبير في بيئتها أو أن المنظمة تتوقع أو تواجه تغيير كبير في التقانة، وترتبط هذه التغييرات غالباً بإعادة مراجعة كبيرة لاستراتيجية منظمة الأعمال والتي بدورها تحتاج إلى تعديل في الهيكل الداخلي والعمليات والتي تحتاج أيضاً إلى تغيير في ثقافة المنظمة لتدعم الاتجاه الجديد، هذا التغيير المبدئي يشمل الحاجة إلى نموذج جديد للتنظيم وللإدارة في المنظمات وهي ترتبط بالطرق المختلفة في التفكير والإدراك والسلوك لديها، وإن الحركة في اتجاه التحول تتطلب من الإدارات أن تتخذ أدوار قيادية ناشطة، وتتميز عملية التغيير بالإبداع الكبير وذلك عندما يكتشف الأعضاء طرق جديدة لتحسين المنظمات والتكيف مع ظروف التغيير (Cumings & Worely, 2009: 505).

وبسبب الاختلاف في وجهات نظر الباحثين تعددت تعريفات التحول التنظيمي إلا أن جميعها أكدت أن التحول هو نوع من أنواع التغيير والجدول رقم (1) يوضح آراء عدد من الباحثين بخصوص التحول التنظيمي وكالاتي:

الجدول (1): آراء عدد من الباحثين بخصوص تعريف التحول التنظيمي

التسلسل	الباحث والسنة	التعريف
1	Pershing, 2006: 277	نوع من أنواع التغيير يقوم به إما عضو من داخل المنظمة أو بالاستعانة بالاستشاريين الخارجيين والذين يقومون بنشاطات عديدة أهمها المبادرة بالتغيير بعد تحليل الاحتياجات والتخطيط لمبادرات التغيير وتنظيمها وتنفيذها وإدارتها.
2	Vora, 2015: 69	تغييرات جذرية في إدراك الأفراد وتفكيرهم وسلوكهم في العمل، وهو تغيير أساسي في خصائص الأفراد والوظائف بحيث تختلف المنظمة تماماً عما كانت عليه في السابق.
3	Akhimien, 2016: 19	تغييرات جذرية وذات حجم كبير تتطلب ضبطاً دقيقاً للوضع الراهن من خلال إعادة اكتشاف القيم التنظيمية، الغرض، المواقف، والمعتقدات وقد تتطلب مجموعة مختلفة من العادات التنظيمية.
4	Zahid Khan, 2017: 25	تحول جذري وليس تغيير مستمر أو تغيير روتيني، قد يكون تغيير في الاستراتيجية أو تطوير تقانة إبداعية أو إعادة هيكلة المنظمة أو تغيير في عمليات أو إجراءات العمل أو ثقافة المنظمة.
5	Syamsuri & Sarkum, 2019: 690	تغيير يمر في عملية تدريجية للوصول إلى المرحلة المتوقعة وإن التغييرات تتم استجابة إلى تأثير كل من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية والتي توجه التغيير تجاه الأهداف التنظيمية.

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

وعليه يمكن القول إن التحول التنظيمي هو إجراء وقائي يتم استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمات يجعل الهياكل التنظيمية أكثر مرونة ويقلل من عدد المستويات التنظيمية وبالتالي تقليل العاملين في المنظمة وتقليل التعقيد من خلال تفويض الصلاحيات وتعزيز روح المبادرة والإبداع وإن نجاح عملية التحول يتطلب امتلاك رؤية واضحة للتغيير لدى الإدارة، وبمعنى آخر إيجاد وتطوير عمليات أفضل من العمليات السابقة ومتابعة التغيير والمقارنة المرجعية لمعرفة مدى التقدم من أجل تحسين أدوات التغيير.

2. **أبعاد التحول التنظيمي:** وبالاستناد إلى (dagres & oshannassy, w.d., 10-13)

(أبو سعدة، 2015: 36-37)، (الغالبى وصالح، 2014)، فإن أبعاد التحول التنظيمي تتمثل في التناقض التنظيمي والتحول الرقمي والإدارة الرديفة، والتي يصفها كالآتي:

أ. **التناقض التنظيمي:** إذ إن المنظمات غير المستقرة والمهددة بالموت بسبب عدم التوافق مع البيئة تحتاج إلى تقليل هذا التناقض وتحقيق الاستقرار والبقاء والذي يتطلب من تلك المنظمات أن تكون أكثر نزوعاً للاختلاف ومغادرة الأساليب التقليدية والإجراءات التصحيحية المؤقتة أي بمعنى تبني التغيير الجذري والمتمثل بالتحول التنظيمي بوصفه الإجراء المناسب لإزالة التناقض مع البيئة وتحويله إلى توافق (جرنيبرج وبارون، 2004). ويشير (حماني، دت: 12) أن التناقض التنظيمي هو عدم التوافق بين احتياجات الأفراد ومتطلبات منظماتهم والذي من شأنه أن يولد الصراع والتوتر الذي يؤدي بدوره إلى السلوك العدائي للأفراد ويسبب التراجع والشلل.

ب. **التحول الرقمي (التقاني):** من المعروف أن التغيير يتزايد بسبب التطور التكنولوجي المتسارع والذي ساهم في تقليل الفترات الزمنية المطلوبة للتجربة والذي جعل التحسين التدريجي في التكنولوجيا القديمة ينجز في سبيل قفزات جذرية وتحويلية في التكنولوجيا ويعرف (البار، 2012: 2) التحول الرقمي بأنه عملية انتقال المنظمات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار السلع والخدمات وتوفير قنوات جديدة من الإيرادات وكذلك توفير فرص جديدة تعظم قيمة منتجاتها، ويتطلب التحول الرقمي توافر أساليب عمل وقدرات رقمية يتم من خلالها ابتكار منتجات تختلف عن تلك التي يتم تقديمها بالطرق التقليدية إضافة إلى تحسين الكفاءات التشغيلية لإنجاز الأعمال بأقل كلفة ممكنة والاستحواذ على عدد أكبر من العملاء وتحقيق التفوق على.

ج. **الإدارة الرديفة أو الإدارة بالخلافة:** إن تجاهل الإدارة الرديفة يؤدي إلى ظهور ثغرات في المعرفة والأداء والتي إذا أصبحت مرتفعة كثيراً تؤدي إلى حدوث الفشل أو الإخفاق التنظيمي ويعرف (السيد والجدي، 2021: 232) أن الإدارة الرديفة تعني التخطيط لتوفير عدد من الأفراد والذين يمتلكون إمكانات عالية لشغل المناصب المهمة في المنظمة وبالتالي إعطاء الفرصة لشغل تلك الوظائف بالأفراد ذوي المهارات والقدرات الضرورية لإنجازها، وتهدف الإدارة الرديفة إلى خلق قوى عاملة فاعلة من خلال تدريب الأفراد في المنظمة وفي جميع المستويات الإدارية وتطويرهم لشغل الوظائف المهمة من خلال الترقيّة، فضلاً عن المساهمة في تطوير معرفة الأفراد ومهاراتهم وقدراتهم وبالتالي ضمان بقائهم في المنظمة.

ثانياً متغير الإخفاق التنظيمي: يعد الإخفاق التنظيمي أحد مجالات اهتمام الباحثين ومديري الأعمال والكثير من منظمات الأعمال، حيث أدى تزايد حالات الإخفاق التنظيمي إلى زيادة الاهتمام بالموضوع ولكن لا تزال هناك ندرة للدراسات المتعلقة بالموضوع وخصوصاً في الاقتصادات النامية، وقد وفرت التطورات في الاقتصاد العالمي وما يرافقها من ضغوط تنافسية أرضية خصبة

لاستكشاف الإخفاق التنظيمي. وعليه سيخصص المحور الآتي لعرض مفهوم الإخفاق التنظيمي وأبعاده وكالاتي:

1. **مفهوم الإخفاق التنظيمي:** ويشير (Amankwah-Amoah & Debrah, 2010: 4) أن الأدبيات استخدمت مجموعة متنوعة من المصطلحات لتمثيل ظاهرة الإخفاق التنظيمي منها الموت التنظيمي، الخروج التنظيمي، التدهور التنظيمي، الفشل التنظيمي، والإفلاس، ويعرف الإخفاق التنظيمي بأنه الخسارة الكبيرة للعملاء والقيمة السوقية والتي تتسبب في توقف المنظمة عن العمل والتخلي عن هويتها التنظيمية الحالية، وبالرغم من عدم وجود تعريف دقيق للإخفاق التنظيمي ولكن يوجد إجماع واسع على معناه، والجدول رقم (2) يوضح وجهات نظر عدد من الباحثين بخصوص مفهوم الإخفاق التنظيمي:

الجدول (2): وجهات نظر عدد من الباحثين بخصوص تعريف الإخفاق التنظيمي

التسلسل	الباحث والسنة	التعريف
1	Marks, M.L & Vansteenkiste, R., 2008: 810	الزوال الفعلي للمنظمة عندما تتوقف المنظمة بأكملها عن العمل فتختفي تماماً من الوجود ويستثنى من هذا التعريف المنظمات التي تعاني من مشاكل أداء مؤقتة.
2	Gillespie & Dietz, 2009: 128	حدث كبير ومنفرد أو سلسلة متراكمة من الأحداث الناتجة عن تقاعس المديرين عن أداء واجباتهم والذي يهدد شرعية.
3	Walshe et al., 2013: 201	ترجع يهدد وجود المنظمة والذي قد يكون مفاجئاً أو تدريجياً، يمكن أن تتسبب فيه الإجراءات الداخلية للمنظمة أو التقاعس عنها، أو أنه ينجم عن ظروف وعوامل البيئة الخارجية.
4	Amankwah-Amoah, 2016: 2	توقف المنظمة عن العمل وفقدانها لهويتها بسبب عدم القدرة على الاستجابة والتكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية وفي الوقت المناسب.
5	Serra, et al., 2017: 16-18	تدهور أداء المنظمة أو مواردها على مدار فترة زمنية لا تكون أقل من سنتين من ظهور مؤشرات الأداء السلبي.
6	المدو، 2018: 40	عدم قدرة المنظمة على منافسة المنظمات الأخرى في ذات الصناعة وذلك بسبب عدم قدرتها على التكيف مع عوامل البيئة الخارجية.

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

وعليه يعرف الباحثان الإخفاق التنظيمي بأنه انخفاض الطلب على الخدمات التي تقدمها المنظمات بسبب عدم قدرتها على إشباع حاجات ورغبات العملاء على الوجه المطلوب وبالتالي فقدان القدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية والذي ينجم عن عوامل البيئة الداخلية والتي من أهمها سوء الإدارة أو عوامل البيئة الخارجية والتي من أهمها المنافسة بالنسبة للجامعات الخاصة.

2. **أبعاد الإخفاق التنظيمي:** غالبية الدراسات التي تناولت موضوع الإخفاق التنظيمي اعتمدت على بعدي الركود الداخلي (العوامل الداخلية) وعدم القدرة على التكيف مع ظروف البيئة

الخارجية (العوامل الخارجية) (Serra et al., 2012: 9) (الإبرو وعطشان، 2017: 85-86)،
 (Zahra et al., 2014: 5) (Moulton et al., 1996)، (Amankwah-Amoah, 2016: 9):
 أ. الركود الداخلي (العوامل الداخلية) أن قلة الخبرة الإدارية ونقص المعرفة والرؤية وعدم رغبة
 المديرين في قبول المشورة تؤدي إلى تقليل فرص المنظمات في البقاء على المدى المتوسط، وركزت
 الدراسات على نقص المهارة الإدارية كأهم العوامل الداخلية التي تسبب الإخفاق. وأضاف أن
 الدراسات المطورة بينت أن عوامل البيئة الداخلية مثل ضعف عملية اتخاذ القرار وسوء التنفيذ
 الاستراتيجي والافتقار إلى البصيرة الإدارية هي سوابق أساسية للإخفاق التنظيمي، كما كشفت
 الدراسات أن السمات الديموغرافية لأعضاء الفريق مثل الجودة والاختلافات في رأس المال البشري
 والمستوى التعليمي ومدة الخدمة في المنظمة تساهم في حدوث الإخفاق، وبالافتقار مع غالبية الباحثين
 في مجال الإخفاق أن العوامل الداخلية المسببة للإخفاق يمكن توقعها وبالتالي السيطرة عليها وفي
 معظم الحالات يساهم مزيج معقد من العوامل الداخلية والخارجية في حدوث الإخفاق التنظيمي.

ب. عدم القدرة على التكيف مع ظروف البيئة الخارجية (العوامل الخارجية): إن فشل المنظمات في
 المواءمة بين بيئتها الداخلية وبيئتها الخارجية يعتبر تهديداً لوجودها، يمكن أن يؤدي إلى تقليل حجمها
 ونشاطها، وقد أتفق الباحثون على أن الإخفاق التنظيمي يحدث نتيجة عدم قدرة المنظمات على التكيف
 مع التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية وعدم قدرتها على مواجهة التحديات التي تفرضها البيئة،
 وإن الإخفاق هو ظاهرة معقدة تحدث نتيجة مجموعة من العوامل المترابطة منها عوامل البيئة
 الخارجية المتمثلة بالعوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، أن العوامل الخارجية المسببة
 للإخفاق لا يمكن التنبؤ بها والسيطرة، أن المنظمات الخاصة تتأثر بشكل أكبر بالعوامل الخارجية
 مقارنة بالمنظمات العامة أو الحكومية وذلك لأن الأخيرة تحصل على الدعم الحكومي من خلال تدابير
 مثل القروض والتي تساعد في تحسين فرص بقاء المنظمات.

ثالثاً. العلاقة النظرية بين التحول التنظيمي والإخفاق التنظيمي: يشير
 (Sheppard & Chowdhury, 2005: 243) أن عمليات التحول النموذجية تحدث عندما تحاول
 المنظمات معالجة انخفاض الأداء الذي يهدد وجودها وتحاول إنهاء التهديد من خلال مجموعة من
 الاستراتيجيات التي تتضمن المهارات والأنظمة والقدرات اللازمة لتحقيق استدامة الأداء، وهذا يعني
 أن مكاسب أو منافع التحول التنظيمي تتجاوز مجرد مكاسب مالية أو مكاسب الكفاءة والتي تنجم عن
 استخدام استراتيجيات معينة بل تتعداها لتشمل ما يطلق عليه تجديد الشباب وهو مصطلح يعني التعافي
 المستدام من التغيرات المتزامنة والشاملة في هيكل المنظمة واستراتيجياتها وأنظمتها وتقنياتها
 وسلوكها، وبدون هذا التجديد تتقدم المنظمة نحو الفشل والإخفاق، ومن الجدير بالذكر أن التجديد أو
 الإجراءات التصحيحية ممكنة خلال جميع مراحل دورة الحياة ماعدا المرحلة الأخيرة، كما أشار
 الباحثان أن أعراض الإخفاق التنظيمي تبدأ بالظهور قبل سنوات عديدة من حدوث الإخفاق الفعلي
 ويمكن تفاديه من خلال عملية التحول التنظيمي، وإن عملية التحول تأخذ وقتاً مختلفاً من منظمة إلى
 أخرى ففي الوقت الذي لا تزال فيه منظمة ما تعمل على تحقيق التحول يمكن أن تكون منظمة أخرى
 قد أنهت هذه العملية. وأكد (Bititci, 2007: 12) أن المنظمات تلجأ إلى التحول التنظيمي عندما
 تواجه مخاطر خسارة الأموال والتهديد بالإغلاق وفقدان الربحية والعملاء، وتمتلك القيادة دوراً مهماً
 في عملية التحول مع ضرورة إشراك جميع الأفراد في العملية. ومن الجدير بالذكر أن التحول يعد
 أمر حتمي وضروري للبقاء وهو البديل الوحيد للإخفاق التنظيمي والذي يعني اعتراف المنظمات

بأنها أصبحت غير قادرة على المنافسة أو سوف تصبح كذلك (Tosey, w.d, 3)، ولا تزال مواضيع الإخفاق والتحول مهملة إلى حد ما في البحوث الإدارية بالرغم من أنهما يعتبران موضوعين مهمين وخصوصاً في البيئة الحالية التي تتميز بالاضطراب وزيادة المنافسة (Serra et al., 2012: 10). وحسب (Pretorius, 2010: 226) تعد استراتيجيات التحول ذات صلة مباشرة بالمنظمات التي تمر بمرحلة الانحدار من دورة الحياة، ودورة الحياة هي متغير أساسي يؤثر على استراتيجية الأعمال، وإن تقارير إخفاق المنظمات تميل إلى التركيز بشكل كبير على المديرين كأسباب لحدوث الإخفاق في مرحلة الولادة والنمو، في حين أن الإخفاق في المنظمات التي تمر بمرحلة النضج يكون بسبب عوامل البيئة الخارجية وفي كلا الحالتين يعد فهم الإخفاق التنظيمي تحدياً كبيراً يقود استراتيجيات التحول التي يعتمدها المدبرون، كما أن المستوى العالي من التعقيد الذي تعانيه المنظمات أثناء التدهور والانحدار فضلاً عن العوامل المسببة للإخفاق والجهات المسؤولة عن حدوثه يؤثر بشكل مباشر في تحديد استراتيجيات التحول التي سيتم اعتمادها عند محاولة التغيير.

وبحسب (Appelbaum et al., 2018: 5) توجد علاقة قوية بين التحول التنظيمي والإخفاق التنظيمي إذ إن التحول يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية للمنظمات إلى الحد الذي يمكنها من تحقيق التميز في الأداء وتجنب الإخفاق، ومع ذلك تواجه العديد من المنظمات الإخفاق نتيجة التنفيذ غير الناجح للتحول والذي يتطلب الاهتمام بإدارة الموارد البشرية من خلال مساعدة الأفراد على التكيف بسهولة مع التحول حيث أن مشاركة أعضاء المنظمة يعد العامل الأهم والأكثر شيوعاً لتحقيق التحول الناجح. وترى الباحثة أن نسبة الإخفاق التنظيمي تزداد عندما تكون نسبة تنفيذ مشاريع التحول منخفضة، وبغض النظر عن حجم المنظمات وتعقيدها فإن فاعلية مشروع التحول التنظيمي تخضع لتأثير الموارد البشرية والذي يعد المشاركة مفتاح النجاح في أي تحول تنظيمي.

المحور الثالث: الجانب الميداني

يهدف هذا المحور إلى وصف وتشخيص متغيري البحث باستخدام التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ولكل متغير من متغيري البحث، والتحقق من مدى صحة فرضياتها وتحقيقاً لذلك استخدم الباحثان البرنامج الإحصائي (SPSS V.26) (AMOS V.26)، وبموجب ذلك تم تقسيمه على:

أولاً. **اختبارات البيانات:** نتناول في هذا المحور الاختبارات التي نفذت على بيانات الجانب الميداني للبحث الحالي إذ يفترض إحصائياً واختبار فرضيات البحث أن يتم اعتماد أحد مداخل التحليل الإحصائي والتي تضم المدخل الإحصائي المعلمي والمدخل الإحصائي اللامعلمي إذ إن لكل منها اختبارات محددة تختلف في دقتها ومصداقيتها. وكما هو معلوم لدى الباحثين فإن تطبيق الاختبارات على وفق المدخل المعلمي هو أفضل من الاختبارات اللامعلمية وذلك لأن المدخل الأول يعطي نتائج أكثر دقة من المدخل الثاني ولكن يتطلب توافر شروط معينة في البيانات اللازم تطبيق الاختبارات المعلمية عليها. وللتأكد من أن بيانات البحث الحالي مستوفية لشروط الاختبارات على وفق المدخل الإحصائي المعلمي فقد جرى تنفيذ الآتي:

1. **شرط التوزيع الطبيعي:** يعد شرط اعتدالية التوزيع للبيانات أو ما يطلق عليه بالتوزيع الطبيعي من أهم الشروط التي يتطلبها تطبيق الاختبارات على وفق المدخل الإحصائي المعلمي وهناك اختبارات متعددة للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات، حيث تم اعتماد كل من اختبار جارك - بيررا (Jargue-Bera) واختبار الالتواء (Skewness) واختبار التقلطح (Kurtosis) لهذا الغرض.

ويتبين من النتائج في الجدول رقم (3) أن القيم المحسوبة لاختبار جارك- بيررا لأبعاد البحث كانت أقل من القيمة الحرجة لمربع كاي والبالغة (3.841) وبدرجة حرية (1) وعند مستوى ثقة (95%)، فضلا عن أن قيم المعنوية المحسوبة لاختبار جارك - بيررا كانت جميعها أكبر من مستوى المعنوية الافتراضية للبحث (0.05)، ويؤكد هذه النتائج القيم المحسوبة لكل من الالتواء والتقاطع لأبعاد البحث والتي وقعت بين القيم المعيارية لمعامل الالتواء والبالغة (± 1) وكذلك القيم العيارية لمعامل التقاطح والمحصورة بين (± 3) (Cao & Dowlatshahi, 2005, 542)، وبذلك نستدل على استيفاء بيانات الجانب الميداني للبحث الحالي لشرط التوزيع الطبيعي.

الجدول (3): قيم التوزيع الطبيعي لأبعاد البحث

المتغيرات	الأبعاد	قيم جارك - بيررا	قيمة الاحتمالية Prob.	قيم الالتواء	قيم التقاطح
التحول التنظيمي	التناقض التنظيمي	1.379	0.349	0.405	2.144
	التحول الرقمي	0.799	0.710	0.137 -	1.606
	الإدارة الرديفة	1.361	0.205	0.244	2.540
الإخفاق التنظيمي	العوامل الداخلية	1.856	0.596	0.328	2.295
	العوامل الخارجية	1.616	0.436	0.445	2.471

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج E-Views V.12.

2. شرط تجانس التباين: يتطلب هذا الشرط أن تستوفي البيانات الميدانية لحالة تجانس التباين لأبعاد البحث، وقد لجأ الباحثان للتحقق من ذلك عن طريق اختبار ليفين (Levene's Test)، وهذا وإن شرط التجانس يعد متحققاً إذا كانت قيمة مستوى المعنوية للاختبار أكبر من (0.05) وذلك للدلالة على أن أبعاد المتغيرات ذات تباين متجانس أو متساوي. وتبين بعد إجراء تحليل (Levene) ومن خلال النتائج المذكورة في الجدول رقم (4) أن قيم مستوى المعنوية المحسوبة لمعامل ليفين لأبعاد متغيرات البحث كافة كانت أكبر من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي للبحث والبالغة (0.05)، ويؤكد هذه النتائج أن قيم (F) المحسوبة كانت لأبعاد البحث كافة أقل من قيمتها الجدولية والبالغة (3.905) وبدرجات حرية (1، 148).

الجدول (4): قيم تجانس التباين لأبعاد البحث

المتغير	الأبعاد	اختبار ليفين		اختبار F	
		المعلمة	المعنوية	المعلمة	المعنوية
التحول التنظيمي	التناقض التنظيمي	1.449	0.231	1.027	0.383
	التحول الرقمي	1.441	0.233	0.910	0.438
	الإدارة الرديفة	1.489	0.220	1.128	0.340
الإخفاق التنظيمي	العوامل الداخلية	1.860	0.139	0.687	0.562
	العوامل الخارجية	0.413	0.744	0.859	0.464
		قيمة F الجدولية بدرجات حرية (1، 148) = 3.905			
		N = 150			

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي في برنامج SPSS V.26.

3. شرط الاستقلالية: يتناول هذا الشرط التحقق من أن أبعاد المتغير المستقل في البحث لا تظهر فيها ظاهرة تضخم الارتباط والذي يشار له بالاستقلالية والذي يتم الكشف فيه عن مدى تضخم الارتباط

الذاتي بين أبعاد المتغير المستقل، وللتحقق من ذلك تم تطبيق اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factory) واختبار التباين المسموح (Tolerance) على أبعاد المتغير المستقل في البحث وهو التحول التنظيمي. ولكي يعد هذا الشرط متحققاً لا بد أن تكون قيم معامل تضخم التباين المحسوبة أقل من القيمة المعيارية (10) على أساس أن بيانات البحث من النوع الوصفي، كما أن القيمة المحسوبة لمعامل التباين المسموح لا بد أن تكون أكبر من (0.05) (Luengo & Herrera, 2009: 7801). وبالعودة لنتائج تلك الاختبارات والمذكورة في الجدول رقم (5) يتبين أن قيم اختبار تضخم التباين ولجميع الأبعاد كانت تقل عن (10) حيث انحصرت بين (1.835- 2.588)، كما إن قيم اختبار التباين المسموح انحصرت بين (0.386-0.545)، والتي كانت أكبر من (0.05)، وبذلك فإن بيانات البحث الحالي خالية من ظاهرة تضخم الارتباط لأبعاد المتغير المستقل في البحث مما يشير إلى استيفائها لشرط تجانس التباين أو الاستقلالية.

الجدول (5): قيم تضخم التباين والتباين المسموح لاختبار الاستقلالية

معاملات تجانس التباين		الأبعاد	المتغيرات المستقلة
التباين المسموح	تضخم التباين		
.536	1.865	التناقض التنظيمي	التحول التنظيمي
.545	1.835	التحول الرقمي	
.386	2.588	الإدارة الرديفة	

المصدر: إعداد الباحثان نتائج التحليل الإحصائي في برنامج SPSS V.26.

ومن نتائج اختبار الشروط الثلاثة للمدخل الإحصائي المعلمي يمكن الاستنتاج.

ثانياً. وصف متغير التحول التنظيمي وتشخيصه: اعتمد الباحثان على ثلاثة أبعاد لقياس متغير التحول التنظيمي المتمثلة في (التناقض التنظيمي، التحول الرقمي، الإدارة الرديفة) وذلك باستخدام (18) عبارة والتي تُشكل بمجملها المتغير المستقل، وعلى النحو الآتي:

أ. وصف بعد التناقض التنظيمي: تدل النتائج الوصفية لهذا البعد في الجدول رقم (6) بأن نسبة الاتفاق الكلية بلغت (78.7%)، بينما كانت نسبة عدم الاتفاق قد وصلت إلى (3.9%)، وترافقت هذه القيم بوسط حسابي (4.02)، إذ يستدل من قيمة الوسط الحسابي على وجود مستويات اتفاق عالية بين القيادات الأكاديمية تجاه عبارات هذا البعد، ويلاحظ أن العبارة (X6) جاءت بأعلى مستوى للاتفاق ونسبة وصلت إلى (89.4%) وبوسط حسابي (4.29) والتي تفسر لنا أن القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة المبحوثة تؤكد على أن جامعتهم تهتم بمواكبة التطورات التكنولوجية. كما نستدل من المؤشرات الوصفية بأن العبارة (X4) جاءت بأقل نسبة اتفاق تعزيرية على مستوى هذا البعد والتي بلغت (63.4%) وبوسط حسابي (3.77)، والتي تفسر لنا أن القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة المبحوثة تؤكد أن جامعتهم تحاول التغلب على التناقض من خلال التغيير الجذري.

الجدول (6): وصف بُعد التناقض التنظيمي

العبارات	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق بشدة		الانحراف المعياري
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
X1	24.0	36	48.7	73	22.7	34	4.7	7	0	0	3.92
X2	26.7	40	58.0	87	11.3	17	4.0	6	0	0	4.07
X3	21.3	32	52.7	79	22.0	33	3.3	5	.7	1	3.91

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		العبارات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
.886	3.77	2.0	3	3.3	5	31.3	47	42.7	64	20.7	31	X4
.705	4.14	0	0	3.3	5	8.7	13	58.7	88	29.3	44	X5
.738	4.29	.7	1	1.3	2	8.7	13	46.7	70	42.7	64	X6
0.777	4.02	0.6		3.3		17.4		51.3		27.5		المعدل
		3.9		17.4		78.7						المؤشر الكلي

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS V.26.

ب. وصف بعد التحول الرقمي: تدل النتائج الوصفية لهذا البُعد في الجدول رقم (7) بأن نسبة الاتفاق الكلية بلغت (75.9%)، بينما كانت نسبة عدم الاتفاق قد وصلت إلى (5.6%)، وترافقت هذه القيم بوسط حسابي (3.98)، إذ يستدل من قيمة الوسط الحسابي على وجود مستويات اتفاق عالية بين القيادات الأكاديمية تجاه عبارات هذا البُعد، ويلاحظ أن العبارة (X8) جاءت بأعلى مستوى للاتفاق وبنسبة وصلت إلى (86.7%) وبوسط حسابي (4.23) والتي تفسر لنا أن القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة المبحوثة تؤكد على أن جامعتهم تحاول الاستغلال الأمثل لمواردها من خلال دمج التقنيات الرقمية مع العمليات. كما نستدل من المؤشرات الوصفية بأن العبارة (X11) جاءت بأقل نسبة اتفاق تعزيزية على مستوى هذا البُعد والتي بلغت (47.3%) وبوسط حسابي (3.49) والتي تفسر لنا أن القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة المبحوثة تؤكد أن جامعتهم تحدث فيها قفزات جذرية وتحولية للتكنولوجيا بسبب عدم امتلاك الجامعة للوقت الكافي للتجربة.

الجدول (7): وصف بعد التحول الرقمي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		العبارات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
.777	4.19	0	0	2.7	4	15.3	23	42	63	40	60	X7
.778	4.23	0	0	4.0	6	9.3	14	46.7	70	40.0	60	X8
.709	3.99	0	0	3.3	5	15.3	23	60.0	90	21.3	32	X9
.814	4.05	0	0	5.3	8	14.7	22	50.0	75	30.0	45	X10
.918	3.49	0	0	14.0	21	38.7	58	32.0	48	15.3	23	X11
.708	3.91	0	0	4.0	6	18.0	27	61.3	92	16.7	25	X12
		0.0		5.6		18.5		48.7		27.2		المعدل
0.784	3.98	5.6		18.5		75.9						المؤشر الكلي

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS V.26.

ج. وصف بعد الإدارة الرديفة: تدل النتائج الوصفية لهذا البُعد في الجدول رقم (8) بأن نسبة الاتفاق الكلية بلغت (75.8%)، بينما كانت نسبة عدم الاتفاق قد وصلت إلى (4.9%)، وترافقت هذه القيم بوسط حسابي (3.97) إذ يستدل من قيمة الوسط الحسابي على وجود مستويات اتفاق عالية بين القيادات الأكاديمية تجاه عبارات هذا البُعد، ويلاحظ أن العبارة (X13) جاءت بأعلى مستوى للاتفاق

وبنسبة وصلت إلى (86%) وبوسط حسابي (4.13) والتي تفسر لنا أن القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة المبحوثة تؤكد على أن جامعتهم تساهم في رسم مستقبل العاملين فيها. كما نستدل من المؤشرات الوصفية بأن العبارة (X14) جاءت بأقل نسبة اتفاق تعزيرية على مستوى هذا البعد والتي بلغت (68%) وبوسط حسابي (3.86) والتي تفسر لنا أن القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة المبحوثة تؤكد أن جامعتهم تهتم بإشراك العاملين فيها في دورات تدريبية لتطوير مهاراتهم.

الجدول (8): وصف بُعد الإدارة الرديفة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		العبارات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
.669	4.13	0	0	1.3	2	12.7	19	58.0	87	28.0	42	X13
.956	3.86	1.3	2	7.3	11	23.3	35	40.0	60	28.0	42	X14
.893	3.91	.7	1	6.0	9	22.7	34	43.3	65	27.3	41	X15
.840	3.92	1.3	2	3.3	5	21.3	32	50.0	75	24.0	36	X16
.806	4.03	.7	1	2.7	4	18.7	28	48.7	73	29.3	44	X17
.789	3.95	.7	1	4.0	6	17.3	26	55.3	83	22.7	34	X18
0.826	3.97	0.8		4.1		19.3		49.2		26.6		المعدل
		4.9				19.3		75.8				المؤشر الكلي

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS V.26.
ثانياً. وصف مُتغير الإخفاق التنظيمي: جرى تفسير نتائج الوصف والتشخيص لهذا المتغير وأبعاده كما يلي:

أ. وصف بعد العوامل الداخلية: تدل النتائج الوصفية لهذا البعد في الجدول رقم (9) بأن نسبة الاتفاق الكلية بلغت (71.2%)، بينما كانت نسبة عدم الاتفاق قد وصلت إلى (6.5%)، وترافقت هذه القيم بوسط حسابي (3.91)، إذ يستدل من قيمة الوسط الحسابي على وجود مستويات اتفاق عالية بين القيادات الأكاديمية تجاه عبارات هذا البعد، ويلاحظ أن العبارة (Y2) جاءت بأعلى مستوى للاتفاق وبنسبة وصلت إلى (86.7%) وبوسط حسابي (4.23) والتي تفسر لنا أن القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة المبحوثة تؤكد على أن جامعتهم تهتم ببناء الثقة بينها وبين العاملين فيها. كما نستدل من المؤشرات الوصفية بأن العبارة (Y9) جاءت بأقل نسبة اتفاق تعزيرية على مستوى هذا البعد والتي بلغت (44%) وبوسط حسابي (3.23) والتي تفسر لنا أن القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة المبحوثة تؤكد أن الهيكل التنظيمي لجامعتهم يتسم بالمرونة.

الجدول (9): وصف بُعد العوامل الداخلية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		العبارات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
.772	4.15	0	0	2.7	4	15.3	23	46.7	70	35.3	53	Y1
.764	4.23	0	0	0	0	13.3	20	52.0	78	34.7	52	Y2
.781	3.97	0	0	1.3	2	28.0	42	43.3	65	27.3	41	Y3
.798	3.98	0	0	4.0	6	20.7	31	48.7	73	26.7	40	Y4
.839	4.21	0	0	4.0	6	14.0	21	38.7	58	43.3	65	Y5

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		العبارات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
.847	3.83	0	0	6.0	9	27.3	41	44.0	66	22.7	34	Y6
.928	3.59	.7	1	12.7	19	29.3	44	41.3	62	16.0	24	Y7
.823	3.99	.7	1	3.3	5	20.0	30	48.0	72	28.0	42	Y8
1.013	3.23	5.3	8	18.0	27	32.7	49	36.0	54	8.0	12	Y9
0.841	3.91	0.7		5.8		22.3		44.3		26.9		المعدل
		6.5		22.3		71.2						المؤشر الكلي

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS V.26.

ب. وصف العوامل الخارجية: تدل النتائج الوصفية لهذا البعد في الجدول رقم (10) بأن نسبة الاتفاق (75.6%)، بينما كانت نسبة عدم الاتفاق قد وصلت إلى (5.2%)، وترافقت هذه القيم بوسط حسابي (3.99)، إذ يستدل من قيمة الوسط الحسابي على وجود مستويات اتفاق عالية بين القيادات الأكاديمية تجاه عبارات هذا البعد، ويلاحظ أن العبارة (Y11) جاءت بأعلى مستوى للاتفاق وبنسبة وصلت إلى (90%) وبوسط حسابي (4.27) والتي تفسر لنا أن القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة المبحوثة تؤكد على أن جامعتهم تسعى إلى بناء علاقات جيدة مع العملاء. كما نستدل من المؤشرات الوصفية بأن العبارة (Y12) جاءت بأقل نسبة اتفاق تعزيرية على مستوى هذا البعد والتي بلغت (61.4%) وبوسط حسابي (3.73) والتي تفسر لنا أن القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة المبحوثة تؤكد أن أداء جامعتهم يتأثر بالسياسات الحكومية بدرجة كبيرة.

الجدول (10): وصف بُعد العوامل الخارجية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		العبارات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
.808	4.27	0	0	3.3	5	12.7	19	38.0	57	46.0	69	Y10
.720	4.27	.7	1	1.3	2	8.0	12	50.7	76	39.3	59	Y11
.996	3.73	1.3	2	10.7	16	26.7	40	36.7	55	24.7	37	Y12
.789	3.95	0	0	4.7	7	19.3	29	52.0	78	24.0	36	Y13
.851	3.88	0	0	6.0	9	24.7	37	44.7	67	24.7	37	Y14
.777	4.09	0	0	4.0	6	14.0	21	51.3	77	30.7	46	Y15
.811	3.86	.7	1	4.0	6	24.7	37	50.0	75	20.7	31	Y16
.727	4.03	0	0	2.0	3	18.7	28	53.3	80	26.0	39	Y17
.851	3.80	0	0	8.0	12	24.0	36	48.0	72	20.0	30	Y18
		0.3		4.9		19.2		47.2		28.5		المعدل
0.814	3.99	5.2		19.2		75.6						المؤشر الكلي

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS V.26.

ثالثاً. اختبار علاقة الارتباط بين التحول التنظيمي والإخفاق التنظيمي: لغرض بيان طبيعة ومعنوية علاقة الارتباط بين متغير البحث المستقل والمتمثل بالتحول التنظيمي ومتغير البحث المعتمد والمتمثل بالإخفاق التنظيمي، جرى حساب قيمة معامل الارتباط البسيط (Pearson) بينهما وعلى النحو الآتي:

أ. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: تبين وجود ارتباط معنوي وعكسي بين متغير التحول التنظيمي وبين متغير الإخفاق التنظيمي وبموجب قيمة معامل الارتباط بينهما والتي تبلغ (- 0.730) وعند مستوى معنوية (0.01)، مما يشير إلى أن ظهور مستويات معنوية من التلازم العكسي بين متغير التحول التنظيمي وبين متغير الإخفاق التنظيمي في الجامعات المبحوثة، والتي تفسر على أنه كلما وجاهت القيادات الأكاديمية في تلك الجامعات اهتمامها بتحسين التحول التنظيمي لديها كلما مكنها ذلك من تخفيض أو الحد من المستويات السلبية للإخفاق التنظيمي، والعكس صحيح.

ب. اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى: تبين أن الارتباط بين بعد التناقض التنظيمي وبين متغير الإخفاق التنظيمي قد بلغت (- 0.705) وعند مستوى معنوية (0.01)، مما يشير إلى أن هناك مستويات معنوية من التلازم العكسي بين بعد التناقض التنظيمي وبين متغير الإخفاق التنظيمي في الجامعات المبحوثة، والتي تفسر على أنه كلما وجاهت القيادات الأكاديمية في تلك الجامعات اهتمامها بتقليل التناقض التنظيمي لديها كلما مكنها ذلك من تخفيض أو الحد من المستويات السلبية للإخفاق التنظيمي، والعكس صحيح.

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى: تبين أن الارتباط بين بعد التحول الرقمي وبين متغير الإخفاق التنظيمي قد بلغ (- 0.714) وعند مستوى معنوية (0.01)، مما يشير إلى أن هناك مستويات معنوية من التلازم العكسي بين بعد التحول الرقمي وبين متغير الإخفاق التنظيمي في الجامعات المبحوثة، والتي تفسر على أنه كلما وجاهت القيادات الأكاديمية في تلك الجامعات اهتمامها بتحسين التحول الرقمي لديها كلما مكنها ذلك من تخفيض أو الحد من المستويات السلبية للإخفاق التنظيمي، والعكس صحيح.

د. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الأولى: تبين أن الارتباط بين بعد الإدارة الرديفة وبين متغير الإخفاق التنظيمي قد بلغ (- 0.528) وعند مستوى معنوية (0.01)، مما يشير إلى أن هناك مستويات معنوية من التلازم العكسي بين بعد الإدارة الرديفة وبين متغير الإخفاق التنظيمي في الجامعات المبحوثة، والتي تفسر على أنه كلما وجاهت القيادات الأكاديمية في تلك الجامعات اهتمامها بتحسين الإدارة الرديفة لديها كلما مكنها ذلك من تخفيض أو الحد من المستويات السلبية للإخفاق التنظيمي، والعكس صحيح.

الجدول (11): الارتباط بين التحول التنظيمي والإخفاق التنظيمي وأبعادهما

المؤشر الكلي	الإدارة الرديفة	التحول الرقمي	التناقض التنظيمي	التحول التنظيمي الإخفاق التنظيمي
**-.966	**-.566	**-.633	**-.561	العوامل الداخلية
**-.895	**-.339	**-.600	**-.661	العوامل الخارجية
**-.730	**-.528	**-.714	**-.705	المؤشر الكلي
** معنوي عند مستوى (0.01)				

المصدر: إعداد الباحثان من التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS V.26.

وبالاستناد على نتائج تحليل الارتباط بين التحول التنظيمي والإخفاق التنظيمي وعلى المستويين الكلي والجزئي يتأكد عدم صحة الفرضية الرئيسية الأولى وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه (يوجد ارتباط معنوي سالب وذات دلالة إحصائية بين التحول التنظيمي والإخفاق

التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05 ويتفرع منها فرضيات فرعية تتمثل في وجود ارتباط سلبي عكسي أبعاد التحول التنظيمي والإخفاق التنظيمي).

رابعاً. اختبار علاقة التأثير للتحول التنظيمي في الإخفاق التنظيمي: تم تطبيق كل من الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار فرضيات التأثير من خلال برنامج SPSS V.26 وكانت النتائج لهذه الاختبارات كالآتي:

1. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: تنص هذه الفرضية للتأثير على أنه (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتحول التنظيمي في الإخفاق التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05، ويتفرع منها فرضيات فرعية تتمثل في وجود تأثير معنوي لأبعاد التحول التنظيمي في الإخفاق التنظيمي). إذ بينت نتائج التحليل والمذكورة في الجدول رقم (12) الآتي:

أ. يؤثر التحول التنظيمي في الإخفاق التنظيمي وذلك بالاستناد على اختبار الانحدار البسيط وحسب قيمة معلمة (F) المحسوبة والبالغة (168.554) والتي كانت أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.905) وبدرجات حرية (1، 148)، وبمرافقة القيم المعنوية للتأثير والبالغة (0.000) والتي تقل عن المعنوية الافتراضية للبحث (0.05).

ب. يستدل من قيمة الثابت (B_0) أن هناك ظهوراً للإخفاق التنظيمي بقيمة تصل إلى (1.560) وذلك عندما تكون قيمة التحول التنظيمي ومن خلال أبعاده مساوية للصفر، والتي تفسر على أن متغير الإخفاق التنظيمي يستمد جزء من التأثير عن طريق التحول التنظيمي وأبعاده المتبناة في البحث.

ج. يستدل من الميل الحدي (B_1) والبالغة قيمته (-0.730) أن التغير في التحول التنظيمي بمقدار واحد صحيح سوف يقابله تغير باتجاه معاكس في الإخفاق التنظيمي وبما يساوي نسبة تغير تصل إلى (73%) وهي نسبة جيدة تفسر لنا العلاقة التأثيرية للتحول التنظيمي في الإخفاق التنظيمي.

د. بالرجوع لقيمة معامل التحديد (R^2) والمساوية إلى (0.532) نجد أن المتغير المستقل والمتمثل بالتحول التنظيمي يعود له السبب في التغير البالغ (53.2%) في الإخفاق التنظيمي وبحسب نموذج البحث، وأن النسبة المتبقية (46.8%) من التغير في الإخفاق التنظيمي لا يعود لمتغير التحول التنظيمي بل يعود إلى المتغيرات الأخرى في البحث الحالي أو إلى عوامل أخرى لم يتم أخذها بنظر الاعتبار في نموذج البحث الحالي. مما يشير إلى أنه إذا أرادت القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة المبحوثة تجنب الإخفاق التنظيمي في عملياتها فعليها تحسين مستويات التحول التنظيمي لديها بجانب الأخذ بنظر الاعتبار عوامل ومتغيرات أخرى ذات صلة بالإخفاق التنظيمي.

الجدول (12): تأثير للتحول التنظيمي في الإخفاق التنظيمي

الإخفاق التنظيمي (التابع)						الأنموذج
قيم المعنوية	F الجدولية	F المحسوبة	R^2	B_1	B_0	
0.000	3.905	168.554	0.532	0.730 -	1.560	التحول التنظيمي (المستقل)
N=150		$P \leq 0.05$		(1، 148)		قيمة F الجدولية بدرجات حرية

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي في برنامج SPSS V.26.

2. اختبار الفرضية الفرعية الأولى والثانية للفرضية الرئيسية الثانية: ولمعرفة تأثير أبعاد التحول التنظيمي في الإخفاق التنظيمي تم تنفيذ الانحدار المتعدد بالطريقة التدريجية (Stepwise) وباستخدام

برنامج SPSS V26 وكانت نتائج هذا الاختبار والمذكورة في الجدول رقم (13) أفصحت عن ظهور النماذج التأثيرية الآتية:

أ. **النموذج الأول:** تبين وجود تأثير في هذا النموذج لبُعد التحول الرقمي فقط في الإخفاق التنظيمي وبعد أن تم استبعاد بُعدي التناقض التنظيمي والإدارة الرديفة وذلك لأن لبُعد التحول الرقمي تأثيراً أعلى في الإخفاق التنظيمي وذلك بحسب ما تشير له قيمة (t) المحسوبة والبالغة (12407) والتي كانت أكبر من القيمة الجدولية المناظرة لها والبالغة (1.654) وبدرجة حرية (148). ويؤكد معنوية التأثير المشار له قيمة المعنوية المحسوبة والبالغة (0.000) والتي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضي للبحث (0.05). كما وبلغت القيمة التفسيرية (R^2) لبُعد التحول الرقمي لوحده ما يساوي (0.510)، أي أن بُعد التحول الرقمي لوحده يفسر ما نسبته (51%) من التغير الحادث في الإخفاق التنظيمي وأن ما نسبته (49%) تعود للأبعاد الأخرى لمتغير التحول التنظيمي أو لعوامل تفسيرية أخرى لا يتضمنها هذا النموذج. أي أنه من الممكن للقيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة المبحوثة التغلب على الإخفاق التنظيمي التي تواجهها من خلال تبني وتحسين وسائل التحول الرقمي لتلك الجامعات كونه الأكثر تأثيراً من الأبعاد الأخرى.

ب. **النموذج الثاني:** شارك بُعد التناقض التنظيمي في هذا النموذج إلى جانب بُعد التحول الرقمي في التأثير على الإخفاق التنظيمي وبعد أن تم استبعاد بُعد الإدارة الرديفة، مما يدل على أن لبُعدي التحول الرقمي والتناقض التنظيمي مجتمعين تأثيراً أعلى في الإخفاق التنظيمي وذلك بحسب ما تشير له قيم (t) المحسوبة والبالغة (5.486)، (5.044) وعلى التوالي والتي كانت أكبر من القيمة الجدولية المناظرة لها والبالغة (1.654) وبدرجة حرية (147). ويؤكد معنوية التأثير المشار لها قيمة المعنوية المحسوبة لكل من تلك الأبعاد والبالغة (0.000) والتي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضي للبحث (0.05). كما وبلغت القيمة التفسيرية (R^2) لبُعدي التحول الرقمي والتناقض التنظيمي مجتمعين معاً ما يساوي (0.582) أي أن هذين البُعدين معاً يفسران ما نسبته (58.2%) من التغير الحادث في الإخفاق التنظيمي وأن ما نسبته (41.8%) تعود لعوامل تفسيرية أخرى لا يتضمنها هذا النموذج. أي أنه من الممكن للقيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة المبحوثة التغلب على الإخفاق التنظيمي التي تواجهها من خلال تبني وتحسين كل من بُعد التحول الرقمي والتناقض التنظيمي لتلك الجامعات كونها الأكثر تأثيراً إذا اجتمعا مع بعضهما.

ويستدل من تحليل الانحدار المتعدد وبالطريقة التدريجية لأبعاد التحول التنظيمي في متغير الإخفاق التنظيمي على أنه تم استبعاد بُعد الإدارة الرديفة من التأثير في الإخفاق التنظيمي والذي يمكن أن نعزو أسبابه لضعف إجراءات القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة المبحوثة في تأهيل وتطوير قيادات بديلة تأخذ موقعها كبديل عن القيادات الحالية في المستقبل.

الجدول (13): تأثير أبعاد التحول التنظيمي في الإخفاق التنظيمي

الانموذج	ترتيب الأبعاد الداخلة في الانموذج	B_0	B_1	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	درجات الحرية	قيم المعنوية
الأول	التحول الرقمي	1.610	- 0.714	0.510	- 12.407	148	0.000
الثاني	التحول الرقمي	1.325	- 0.427	0.582	- 5.486	147	0.000
	التناقض التنظيمي		- 0.393		- 5.044		
		قيمة T الجدولية = (1.654)					
		N = 150					

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي في برنامج SPSS V.26.

ويتضح من نتائج تحليل الانحدار الكلي والجزئي لتأثير التحول التنظيمي وأبعاده في الإخفاق التنظيمي أنه يتم رفض الفرضية الرئيسية الثانية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتحول التنظيمي في الإخفاق التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05، ويتفرع منها فرضيات فرعية تتمثل في وجود تأثير معنوي لبعض من أبعاد التحول التنظيمي في الإخفاق التنظيمي).

خامساً. اختبار فرضية التباين: تم تطبيق اختبار التباين (One Way ANOVA) للتحقق من الفرضية الرئيسية الثالثة بالتباين والتي تنص على أنه (تتباين الجامعات الخاصة المبحوثة في الإخفاق التنظيمي من خلال تباين تركيزها على التحول التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05). ومن خلال برنامج SPSS V.26 تم تنفيذ هذا الاختبار حيث بينت النتائج المذكورة في الجدول (14) وجود تباين بين الجامعات الخاصة المبحوثة تجاه متغير الإخفاق التنظيمي تبعاً لتباين تركيزها على متغير التحول التنظيمي وجاءت هذه النتيجة بالاستناد على قيمة (F) المحسوبة والبالغة (8.050) وهي تزيد عن قيمتها الجدولية والبالغة (1.505) ودرجات حرية (40، 109) وبلاستدلال بمستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (0.000) والتي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضي للبحث (0.05). ويمكن تفسير هذه النتائج بأن الجامعات الخاصة المبحوثة تختلف في أسلوب معالجتها للإخفاق التنظيمي الذي يواجهها وذلك بسبب اختلاف الوسائل التي تعتمدها في تطبيق التحول التنظيمي لها.

الجدول (14): قيم التباين لمتغير التحول التنظيمي تجاه الإخفاق التنظيمي

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة Sig.
التحول التنظيمي	بين المجاميع	26.092	40	.652	8.050	.000
	خلال المجاميع	8.833	109	.081	-	-
	المجموع الكلي	34.925	149	-	-	-
قيمة F الجدولية بدرجات حرية (40، 109) = (1.505)		N = 150				

المصدر: تصميم الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي في برنامج SPSS V.26. وبالاستناد على نتائج تحليل التباين نستدل على صحة الفرضية الرئيسية الثالثة والخاصة بالتباين والتي تنص على أنه: (تتباين الجامعات الخاصة في الإخفاق التنظيمي من خلال تباين تركيزها على التحول التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05).

المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً. الاستنتاجات: سعى البحث الحالي للخروج بعدد من الاستنتاجات والتي يمكن أن ندرجها في الفقرات التالية:

1. اتفقت القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة المبحوثة على أن كل من العوامل الداخلية والعوامل الخارجية تعد من مسببات الإخفاق التنظيمي وإن العوامل الخارجية أكثر أهمية من العوامل الداخلية لكونها مسببات يصعب السيطرة عليها.
2. إن القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة المبحوثة تؤكد على أن جامعاتهم تهتم ببناء الثقة بينها وبين العاملين فيها وذلك في إطار التغلب على المسببات الداخلية للإخفاق التنظيمي.
3. أكدت القيادات الأكاديمية في الجامعات الخاصة المبحوثة على أن جامعاتهم تسعى إلى بناء علاقات جيدة مع العملاء وذلك في مجال التخفيف من تأثير العوامل الخارجية للإخفاق التنظيمي وأن تلك الجامعات تتأثر بشكل كبير بالسياسات الحكومية.

4. توجد مستويات معنوية من التلازم العكسي بين التحول التنظيمي وبين الإخفاق التنظيمي في الجامعات الخاصة المبحوثة، وكلما وجهت تلك الجامعات اهتمامها بتحسين وسائل التحول التنظيمي لديها كلما مكنها ذلك من تخفيض مستويات تعرضها للإخفاق التنظيمي والعكس صحيح.
5. يؤثر التحول التنظيمي في الإخفاق التنظيمي ويستمد تأثيره من التحول الرقمي أولاً ومن ثم التناقض التنظيمي مما يفسر أن الجامعات الخاصة المبحوثة تعمل على التغيير الجذري بالاعتماد على التحول الرقمي والتناقض التنظيمي كدوافع للحد من الإخفاق التنظيمي.
6. تتباين الجامعات الخاصة المبحوثة تبعاً لتباين تركيزها على متغير التحول التنظيمي أي أن الجامعات الخاصة المبحوثة تختلف في أسلوب معالجتها للإخفاق التنظيمي الذي يواجهها وذلك بسبب اختلاف الوسائل التي تعتمد عليها في تطبيق التحول التنظيمي لها.
- ثانياً المقترحات:** وضع البحث الحالي عدد من المقترحات والتي يمكن عرضها كما يأتي:
1. إعادة النظر بطرق التحول التنظيمي التي تعتمد عليها الجامعات المبحوثة وبشكل مستمر والقيام بفحص قدراتها الداخلية ومواردها المادية والبشرية في إمكانية استخدامها لتنفيذ أي تحول مرغوب أو مفروض من ظروف داخلية أو خارجية فضلاً عن ضرورة وضع إستراتيجيات بعيدة المدى لأغراض التحول التنظيمي والتي تتمحور في إجراء التغييرات على المخرجات للجامعات المبحوثة وعلى وسائل وطرق تطبيق ذلك التحول.
 2. أن تعمل القيادات الأكاديمية في الجامعات المبحوثة على تخصيص الموازنات التقديرية للموارد المادية والبشرية والضرورية لمواجهة أي تحول تنظيمي وخصوصاً تلك اللازمة عند تنفيذ التحولات الرقمية في أنشطتها وعملياتها.
 3. ضرورة التهيئة المسبقة للبرامج التدريبية لتطوير قابليات وقدرات الموارد البشرية في الجامعات المبحوثة وذلك لكي تكون مؤهلة لتشكيل إدارة رديفة للإدارة الحالية والتي تستلم مهام القيادة عند اعتزال أو نقل أو إنهاء خدمات القيادات الحالية.
 4. مراجعة إجراءات العمل الداخلية بشكل دوري ومستمر والتي تعد من المسببات الجوهرية لحدوث الإخفاق التنظيمي ومحاولة تحديثها نحو الأفضل وبما يستجد من متطلبات على صعيد التعليم العالي وذلك لأنه بمقدور القيادات الأكاديمية في الجامعات المبحوثة السيطرة على تلك العوامل.
 5. دراسة البيئة الخارجية والعمل على اكتشاف العوامل الخارجية التي تسبب حدوث الإخفاق التنظيمي ومحاولة وضع المعالجات المسبقة لها وضمن سيناريوهات أو خطط متعددة ومتنوعة تمكن القيادات الأكاديمية من اكتساب عنصر المرونة عند حدوث تلك المسببات.
 6. الاهتمام بالبيئة الداخلية للجامعات المبحوثة من حيث توفير المناخ التنظيمي المناسب للتماسك الداخلي في مواجهة الإخفاق التنظيمي وكذلك تبني ثقافة تنظيمية ذات قيم محفزة للتصدي لأية إخفاقات يمكن أن تحدث لتلك الجامعات.
 7. الاستفادة من تجارب الجامعات العالمية ذات الأداء المتميز والمتفوقة في الاعتماد الأكاديمي لها في تطبيق السبل الحديثة لمواجهة الإخفاق التنظيمي التي مرت بها وذلك من خلال التبادل العلمي والمعرفي مع تلك الجامعات.

المصادر**أولاً. المصادر العربية:**

1. أبو سعدة، حسين محمد حسين، 2015، علاقة الإدارة بالتجوال في إحداث التحول التنظيمي: دراسة ميدانية على وزارة الداخلية الفلسطينية الشق العسكري بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين.
2. البحيري، هشام محمد صبري، 2019، اختبار نموذج للعلاقة بين نظم التعويضات وعمليات التحول التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في مصر، المجلد العاشر، العدد الرابع، الجزء الثاني.
3. البار، عدنان مصطفى، د.ت، تقنيات التحول الرقمي، مقالة، جامعة الملك عبدالعزيز.
4. المصدر، هيثم إبراهيم ونصرالله، عبدالفتاح أحمد، 2020، دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية في فلسطين، المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
5. السيد، علاء الدين خليل والجدي، فراس مصطفى، 2021، استراتيجيات إدارة الموهبة ودورها في بناء ميزة تنافسية مستدامة لدى الجامعات الفلسطينية، مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث، المجلد السابع، العدد الثاني.
6. الإبرو، هادي عبدالوهاب وعطشان، نادية عطية، 2017، أثر كل من التراجع والروتين التنظيمي على الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية في عدد من مستشفيات البصرة الحكومية، بحث مسئل من رسالة ماجستير، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، المجلد 12، العدد 25.
7. المدو، آلاء عبدالكريم غالب، 2018، توظيف القدرات المعرفية الدينامية في معالجة الإخفاقات التنظيمية لتحقيق تنافسية الأعمال (بحث تطبيقي)، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، العراق.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Akhimien, Prince W., 2016, Organizational transformation & organizational Goals, Maverick Research institute, Ekompa.
2. Amankwah-Amoah, J. & Debrah, Y.A., 2010, The Protracted Collapse of Ghana Airways: Lessons in Organizational Failure, Group & Organization Management, Vol.35, Issue.5, PP.636-665.
3. Amankwah-Amoah, J., & Zhang, H., 2015, Business failure research: A review of the Chinese experience. International Journal of Foresight and Innovation Policy (in press).
4. Amankwah-Amoah, J., 2016, An Integrative Process Model of Organizational Failure, Journal of Business Research, Vol.69, No.9, PP.3388-3397, www.sciencedirect.com.
5. Cummings., Thomas G. & Worely., Chistopher G., 2009, Organization Development & Change, 9th edition, South-western sengage Learning, USA, www.ichapter.com.
6. Gillespie, N. & Dietz, G., 2009, Trust Repair After Organization-Level Failure, A cademy of Management Review, Vol.34, No.11, PP.127-145.
7. Justino, M.V., 2015, Factors Influencing the Failure of Small Enterprises in a Selected Municipality in Luanda, Angola, Master Thesis, Cape Peninsula University of Technology.
8. Marks, M.L. & Vansteenkiste, R., 2008, Prepering for Organizational Death: Proactive HR engagement in an Organizational Transition, Human Resource Management, Vol.47, No.4, PP.809-829.

9. Pershing, James A., 2006, Handbook of human performance technology: principles, practices & potential, Third edition, www.pfeiffer.com.
10. Serra, F. A. R., Pinto, R., Guerrazzi, L. & Ferreira, M. P., 2017, Organizational Decline Research Review: Challenges & Issues for a Future Research Agenda, Brazilian Administration Review, Vol.14, No.2, www.anpad.org.
11. Serra, F.R., Almeida, M.R. & Ferreira, M.P., 2012, Organizational Decline: A Yet Largely Neglected Topic in Organizational Studies, Glob advantage Center of Research in International Business & Strategy, www.researchgate.net.
12. Syamsuri, Abd-Rasyid & Sarkum, Abd. Halim S., 2019, organizational transformation: A Review of the literature, International Journal of scientific research, Vol.8, Issue.8, www.ijstr.org.
13. Vora, M.J, 2015, Organizational change & transformation-A Review, IJRSI, Vol.2, No.2, P.67-71.
14. Walshe, K., Harvey, G., Hyde, P. & Pandit, N., 2013, Organizational Failure & Turnaround: Lessons for Public Services from the For-Profit Sector, Public Money & Management, Vol.24, No.4, PP.201-208, www.tandfonline.com.
15. Zahid Khan, Abdul, 2017, ICT Enabled Organizational Transformation: A Socio-Technical Perspective, Phd Thesis, Faculty of Management Sciences, International Islamic University, Islamabad.
16. Zahra, A., Fahimeh, Z. & Neda, B., 2014, Business failure factors in Iranian SMEs: Do successful and unsuccessful entrepreneurs have different viewpoints? Journal of Global Entrepreneurship Research, Springer, Heidelberg, Vol.4, No.1, PP.1-14.
17. Bititci, Umit, 2007, An executives guide to business transformation, Business Strategy Series, Vol.8, No.3, pp. 203-213.
18. Cao. Q and Dowlatshahi. S, 2005, The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment, Journal of Operations Management, No: 23, P: 542.
19. Appelbaum, S.H., Profka, E., Depta, A.M. & Petry ski, B., 2018, Impact of business model change on organizational success, Industrial and Commercial Training, Concordia University Libraries, www.emeraldinsight.com.
20. Pretorius, Marius, 2010, Drivers & Moderates of Business Decline, University of Pretoria, www.researchgate.net.
21. Sheppard, J.P. & Chowdhury, SH.D., 2005, Riding the Wrong Wave: Organizational Failure as a Failed Turnaround, Long Range Planning, Vol.38, PP.239-260, www.Lrpjournal.com.
22. Tosey, Paul, w.d, When Change is no Longer Enough: What Do we Mean by Transformation in Organizational Change Work? Human Potential research Group, School of Educational Studies, University of Surrey.

الملحق (1)

م/استمارة الاستبيان

رئاسة جامعة دهوك
عمادة كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الاعمال
إلى السيدة/المبحوث/ة المحترم/ة
الموضوع أستبانة
تحية طيبة:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة كأحد مستلزمات الحصول على درجة الدكتوراه في علوم إدارة الأعمال بالأطروحة الموسومة (دور التحول التنظيمي في الإخفاق التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في عدد من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق)، آمليين تفضلكم بتخصيص جزء من وقتكم للإجابة على عبارات الاستبانة، مع العلم أنه لا ضرورة لذكر الاسم أو التوقيع على الاستبانة إذ أن نتائج الإجابات ستظهر بهيئة بيانات إحصائية لا علاقة لها بأشخاصكم.

شاكرين حسن تعاونكم....وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

المشرف العلمي
الأستاذ المساعد الدكتور
سعد فاضل عباس المحمود

الباحثة
طالبة الدكتوراه
بفرين عارف حجي
الإيميل: bafreen.arif@uod.ac
أولاً. الخصائص الديموغرافية:

1. أسم الجامعة والكلية:
 2. الجنس: () ذكر () أنثى
 3. العمر: () 25 - أقل من 35 سنة () 35 - أقل من 45 سنة () 46 - أقل من 55 سنة () 56 سنة فأكثر
 4. المؤهل العلمي: () ماجستير () دكتوراه
 5. المنصب الوظيفي: () عميد () معاون عميد () رئيس قسم () رئيس فرع
 6. اللقب العلمي: () مدرس مساعد () مدرس () أستاذ مساعد () أستاذ
 7. سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية: () 1 - أقل من 5 سنوات () 5 - أقل من 10 سنة () 10 سنوات فأكثر
 8. سنوات الخدمة في المنصب الحالي: () 1 - أقل من 5 سنة () 5 - أقل من 10 سنة () 10 سنة فأكثر
 9. عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة: () 1-2 دورة () 3-4 دورة () 5 دورة فأكثر
- ثانياً. التحول التنظيمي: تغيير ثوري أو تغيير مخطط من الدرجة الثانية تتمكن الجامعة من خلاله من مواجهة الصعوبات والتحديات التي تواجهها، ويقود هذا التغيير إلى تحسين الفاعلية التنظيمية من خلال زيادة الحصة السوقية وتحقيق ميزة تنافسية.

أ-التناقض التنظيمي:					
				تعد البيئة المصدر الرئيسي لحدوث التناقض التنظيمي.	1
				تسعى جامعتنا إلى التوافق بين بيئتها الداخلية والخارجية.	2
				يتم تصحيح التناقض في جامعتنا بالأساليب المعاصرة للمعالجة.	3
				تحاول جامعتنا التغلب على التناقض من خلال التغيير الجذري.	4
				تحاول جامعتنا تحسين العمل والمعرفة في سبيل البقاء في السوق واكتشاف الفرص الجديدة.	5
				تهتم جامعتنا بمواكبة التطورات التكنولوجية.	6
ب-التحول الرقمي:					
				يعد التطور التكنولوجي المتسارع أحد أهم أسباب التغيير في جامعتنا.	1
				تحاول جامعتنا الاستغلال الأمثل لمواردها من خلال دمج التقنيات الرقمية مع العمليات.	2
				تسعى جامعتنا إلى تغيير طرق العمل والاستراتيجيات لمواجهة التغيير السريع في الأحداث.	3
				تسعى جامعتنا إلى تحسين الكفاءات التشغيلية والتفوق على المنافسين.	4
				تحدث قفزات جذرية وتحويلية للتكنولوجيا في جامعتنا بسبب عدم امتلاك الجامعة الوقت الكافي للتجربة.	5
				تهتم جامعتنا بتغيير هيكلها التنظيمي عند الضرورة.	6
				تستخدم جامعتنا التقنيات الرقمية في أنشطتها.	7
ت-الإدارة الرديفة:					
				تساهم جامعتنا في رسم مستقبل العاملين فيها.	1
				تهتم جامعتنا بإشراك العاملين فيها في دورات تدريبية لتطوير مهاراتهم.	2
				تسعى جامعتنا إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.	3
				تعطي جامعتنا الفرصة للأفراد ذوي المهارات والقدرات لشغل الوظائف المهمة في المستقبل.	4
				تهتم جامعتنا بتهيئة الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية.	5
				تسعى جامعتنا إلى تطوير معرفة ومهارات الأفراد لضمان بقائهم في المنظمة وعدم الاستغناء عنهم.	6

ثالثاً. **الإخفاق التنظيمي:** يتمثل في الفشل الذي يهدد وجود الجامعة والذي قد يكون مفاجئاً أو تدريجياً، ويمكن أن تتسبب فيه الإجراءات الداخلية للجامعة أو عدم الاهتمام بمعالجتها أو أنه ينجم عن ظروف وعوامل البيئة الخارجية.

أ-أبعاد العوامل الداخلية:					
1					تمتلك جامعتنا المهارات والخبرات الإدارية الكافية.
2					تهتم جامعتنا ببناء الثقة بينها وبين العاملين فيها.
3					تقوم جامعتنا باتخاذ قرارات جريئة في بعض الأحيان.
4					تهتم جامعتنا بالبحث والتطوير إلى درجة تمكنها من التنبؤ بالإخفاقات.
5					تحاول جامعتنا تخفيض النفقات الإدارية غير الضرورية.
6					تتسم جامعتنا بالاستقرار المالي.
7					تستخدم جامعتنا الحوافز بمختلف أنواعها لتحقيق الالتزام التنظيمي.
8					تحاول جامعتنا إيجاد الحلول للمشكلات والأخطاء بأقصى سرعة.
9					يتسم الهيكل التنظيمي لجامعتنا بالمرونة.
ب-أبعاد العوامل الخارجية:					
1					تهتم جامعتنا بإقامة النشاطات الاجتماعية مثل السفرات والمهرجانات.
2					تسعى جامعتنا إلى بناء علاقات جيدة مع العملاء.
3					يتأثر أداء جامعتنا بالسياسات الحكومية بدرجة كبيرة.
4					تهتم جامعتنا بمعرفة حاجات ورغبات العملاء.
5					تتأثر جامعتنا بعوامل البيئة الخارجية بدرجة أكبر من الجامعات الحكومية إذ أن الأخيرة تحصل على الدعم الحكومي.
6					تحاول جامعتنا التكيف مع عوامل بيئتها الخارجية إلى أقصى حد في سبيل تحسين فرص بقائها.
7					تؤثر الظروف الاقتصادية غير المواتية على تحقيق أهداف الجامعة.
8					تمتلك جامعتنا رؤية واضحة للمستقبل تمكنها من الوقاية من الإخفاقات.
9					التعقيد والديناميكية في عوامل البيئة الخارجية يؤثران على عملية اتخاذ القرارات.