

**أثر القيادة الرشيقة على الانحدار التنظيمي: دور التشخيص التنظيمي كمتغير وسيط دراسة ميدانية  
استطلاعية لعينة من موظفي مديرية التربية في محافظة البصرة**

**زيد صادق ماجد**

أستاذ مساعد، جامعة البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، العراق

[zaid.majid@uobasrah.edu.iq](mailto:zaid.majid@uobasrah.edu.iq)

**The Impact of Agile Leadership on Organizational Decline: The  
Mediating Role of Organizational Diagnosis An Exploratory Field Study  
of a Sample of Employees at the Directorate of Education in Basrah  
Governorate**

**Zaid Sadiq Majid**

Asst. Prof, University of Basrah , College of Administration and Economics ,  
Department of Business Administration,Iraq

[zaid.majid@uobasrah.edu.iq](mailto:zaid.majid@uobasrah.edu.iq)

**المخلص :**

جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على مثلث حيوي يجمع بين القيادة الرشيقة والتشخيص التنظيمي والانحدار التنظيمي، حيث هدفت إلى استكشاف واختبار قدرة القيادة الرشيقة على كبح جماح الانحدار التنظيمي في مديرية تربية البصرة، وتأتي هذه الدراسة كمحاولة جادة لمعالجة حالة الترهل الناتجة عن تعقيد الإجراءات وتعدد الطبقات الإدارية، والتي ولدت فجوة استراتيجية وضعفاً واضحاً في القدرات الابتكارية للمؤسسة. ولتحقيق هذا الهدف، تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مستهدفة الموظفين الإداريين في المديرية عبر استمارة استبيان صممت بدقة، استرد منها مئة وسبع وسبعون استبانة صالحة للتحليل، ولضمان أقصى درجات الدقة الإحصائية، تم إخضاع البيانات لتحليل متقدم باستخدام برنامجي (SPSS & AMOS) وقد خلصت الدراسة إلى نتائج جوهرية كشفت عن بروز بعدي التواضع والموضوعية كأقوى سمات القيادة الرشيقة السائدة، مما جعلها بمثابة ممتص للصدمات الإدارية داخل المديرية، كما فندت النتائج خرافة العائق المالي كسبب لضعف الابتكار، مؤكدة أن الجذور الحقيقية تكمن في عوائق تنظيمية وإجرائية تقيد الطاقات

البشرية، فضلاً عن إثبات حتمية الوساطة، حيث تبين أن سحر القيادة الرشيقة لا يكفي وحده لمواجهة الانحدار ما لم يقترن بمشروط التشخيص التنظيمي الدقيق الذي يحدد مكامن الخلل قبل تفاقمها. وبناءً على هذه المعطيات، قدمت الدراسة خارطة طريق للإصلاح تدعو إلى التحول الشجاع من النمط المركزي الجامد إلى اللامركزية المرنة، واستبدال الرقابة التقليدية بثقافة الثقة لتعزيز سرعة الاستجابة، مع التشديد على ضرورة تبني التخطيط الاستباقي واستثمار الهيكل التنظيمي لبناء نظام معلومات ذكي يعمل كجهاز إنذار مبكر لرصد المشكلات وتشخيصها دورياً لضمان استدامة النمو والتميز في العمل التربوي.

**الكلمات المفتاحية :**

**القيادة الرشيقة ، الانحدار التنظيمي، التشخيص التنظيمي ،مديرية تربية البصرة**

### **Abstract:**

This study highlights a vital triad comprising agile leadership, organizational diagnosis, and organizational decline. It aims to explore and test the capacity of agile leadership to curb organizational decline within the Basrah Directorate of Education. The study serves as a serious attempt to address the state of organizational "slack" resulting from complex procedures and multiple administrative layers, which have created a strategic gap and a clear weakness in the institution's innovative capabilities. To achieve this objective, the study adopted a descriptive-analytical approach, targeting administrative employees through a meticulously designed questionnaire, yielding 177 valid responses for analysis. To ensure maximum statistical precision, the data underwent advanced analysis using SPSS and AMOS software. The findings revealed substantial results, most notably the emergence of "humility" and "objectivity" as the most dominant dimensions of agile leadership, acting as administrative "shock absorbers" within the directorate. Furthermore, the results debunked the myth of financial constraints as the primary cause of weak innovation, confirming that the true roots lie in organizational and procedural obstacles that stifle human potential. The study also established the necessity of mediation, demonstrating that the "charm" of agile leadership alone is insufficient to counter decline unless coupled with the "scalpel" of precise organizational diagnosis that identifies flaws before they escalate. Based on these findings, the study provided a roadmap for reform, calling for a bold shift from rigid centralization toward flexible decentralization and replacing traditional oversight with a culture of trust to enhance responsiveness. It further

emphasized the need to adopt proactive planning, leverage the organizational structure, and build a smart information system to serve as an early warning mechanism for monitoring and diagnosing administrative issues periodically, ensuring sustainable growth and excellence in educational work.

### Keywords:

Agile Leadership, Organizational Decline, Organizational Diagnosis, Basrah Directorate of Education.

### المقدمة :

فرضت التغيرات المتسارعة على بيئة الاعمال المعاصرة ضغوطات تنافسية وتكنولوجية، شكلت تحدياً كبيراً امام الأساليب الإدارية التقليدية حيث جعلتها أداة عاجزة عن تحقيق الاستقرار والاستدامة البيئية ، لا سيما في المنظمات الخدمية التي تتميز بتعدد مساراتها وكثرة الأطراف المستفيدة من خدماتها. وأمام هذا الوضع، فقد برزت القيادة الرشيدة كمنهج اداري جديد يعتمد على المرونة، والسرعة في الاستجابة للتحويلات السريعة عبر تقليل الهدر وتحسين تدفق حركة العمليات، مما يبيؤدي الى خلق بيئة عمل قادرة على التكيف مع هذه التحديات بمرونة عالية.

بالمقابل، يبرز خطر الانحدار التنظيمي كظاهرة تهدد وجود المنظمات، وبالاخص الحكومية منها، حيث يتجلى هذا الانحدار في شكل تدهور تدريجي في الأداء، وترهل الهياكل، وتراجع الابتكار، وهو ما يعد نتيجة تراكمية لضعف الرؤية الاستراتيجية والجمود في مواجهة المتغيرات البيئية. وللخروج من هذه الحالة ، يبرز متغير التشخيص التنظيمي كأداة تحليلية مهمة جداً للكشف المبكر عن نقاط الخلل في الأنظمة والاستراتيجيات، موفراً قاعدة بيانات دقيقة تدعم القرارات التصحيحية للحد من الانحدار وتعزيز فرص التطوير.

وتشير الشواهد الواقعية في الدراسات الإدارية إلى أن الكثير من المنظمات ليست ببعيدة عن هذه المخاطر، إذ تعاني مديرية تربية البصرة من بطء في الإجراءات وتدني جودة المخرجات بسبب النمطية التقليدية في المقاصل الإدارية مع بيروقراطية بعض الاجراءات، مما يجعلها بيئة خصبة لظهور مؤشرات الانحدار.

عليه تهدف هذه الدراسة إلى البحث في دور القيادة الرشيدة وكيف انه يحد من الانحدار التنظيمي، مع اختبار الدور الوسيط للتشخيص التنظيمي في تفسير هذه العلاقة بين المتغيرين، وذلك بالتطبيق على (مديرية تربية محافظة البصرة). فضلاً عن بناء إطار منهجي ، اضافة الى تقديم بعض التوصيات بأعتبارها خارطة طريق لصناع القرارات والاستدامة المنظمة وتطوير الأداء التعليمي.

وتحقيقاً لأهداف البحث، تم تنظيم هذه الدراسة ضمن أربعة محاور رئيسية، حُصص المحور الأول للإطار المنهجي الذي استعرض مشكلة الدراسة وفرصياتها، مكملاً بعرض لأبرز الدراسات السابقة ذات الصلة. وتناول المحور الثاني الإطار النظري للمتغيرات الثلاثة (القيادة الرشيدة، الانحدار التنظيمي، والتشخيص التنظيمي) لتأصيل المفاهيم فلسفياً وإدارياً. أما المحور الثالث فقد ركز على الجانب العملي والتطبيقي، من خلال وصف وتشخيص واقع المتغيرات في

الميدان المبحوث، واختبار علاقات الارتباط، وقياس مستويات الأثر المباشر وغير المباشر بينها. واختتمت الدراسة بـ المحور الرابع الذي لخص أهم الاستنتاجات المستخلصة من الجانبين النظري والميداني، وما تمخض عنها من توصيات عملية قابلة للتطبيق.

## المحور الاول : الاطار المنهجي للدراسة

### 1. مشكلة الدراسة

قدمت لنا المداخل القيادية الحديثة القيادة الرشيقة التي تعمل على تعزيز مرونة المنظمة، وتستجيب بسرعة للتغيرات والعمل على تمكين الموظفين، تدفق العمليات الامر الذي يسهم مستوى كفاءة الأداء وتقليص مستويات الهدر ، لاسيما في بيئة العمل التي تتميز بحالة عدم الاستقرار والتأكد وكثرة التحديات (عبد الله، 2019، 112؛ Rigby et al., 2016, 8) وقد بينت الكثير من الدراسات أن فقدان هذا النمط القيادي أو أي خلل فيه سيؤدي إلى حالة من الجمود التنظيمي، وتراجع القدرات التكيفية ، وانخفاض فعالية القرارات (الزعيبي، 2021، 67؛ Denning, 2018, 41)مقابل هذا المتغير المهم يظهر موضوع الانحدار التنظيمي الذي يعتبر حدث اداري خطير يعكس حالة التدهور في الأداء التنظيمي، وضعف كفاءة الهياكل والسياسات والإجراءات، وانخفاض مستويات الرضا لدى الموظفين، مع انتشار مرض السلوكيات السلبية، الأمر الذي يهدد استدامة المنظمة واستمراريتها، خاصة في المنظمات الخدمية (العزاوي، 2020، 94؛ Cameron et al., 1987, 230) ويرجع سبب الانحدار التنظيمي في الكثير من الحالات إلى ضعف القيادة، وضبابية الرؤية، وسوء إدارة الموظفين، وعدم مسايرة التغيرات البيئية المتزايدة (الشمري، 2018، 156؛ Whetten, 1980, 578)

وبين المتغيرين اعلاه يبرز التشخيص التنظيمي كمنهج تحليلي يساهم في الكشف المبكر عن أشكال الاختلال والانحرافات التنظيمية، من خلال الدراسة والتعمق في القيادة، والهياكل، والأنظمة، والثقافة التنظيمية، بما يوفر قاعدة معرفية دقيقة تدعم المداخلات الإدارية التي تقلل من الانحدار التنظيمي (العبيدي، 2017، 83؛ Cummings & Worley, 2015, 93) كما ويشير الادب الاداري إلى أن فاعلية القيادة الرشيقة، تدعم الجانبين العملي والمنهجي لموضوع التشخيص تنظيمي مما يحدد مكامن الضعف والقوة داخل المنظمة والعمل على معالجتها(حسن، 2022، 121؛ Burke, 2018, 59)

و تشير الأدبيات إلى أن العديد من المؤسسات التعليمية تعاني من حالة انحدار في مستويات الأداء التنظيمي، تتجلى في ضعف كفاءة الإجراءات، وبطء إنجاز الأعمال، وتراجع جودة المخرجات التعليمية، الأمر الذي يبدو واضحاً في بعض الممارسات الإدارية والنشاطات التنظيمية اليومية، ويرجع سبب ذلك الى عدة عوامل، من اهمها الانماط القيادية التقليدية، وتعقيد وتشابك الهياكل التنظيمية، وضعف القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة. (العنزي، 2016، 112؛ الحربي، 2019، 87؛ Coulter، 2020، 45)

وفي ضوء ما سبق، تواجه مديرية تربية البصرة، مجموعة كبيرة من التحديات الإدارية والتنظيمية، تتمثل في تعقيد الإجراءات، وضغط العمل، وتعدد الطبقات الإدارية، فضلاً عن التغير المستمرة في البيئة التعليمية، وهذا ينعكس بصورة سلبية على مستويات الأداء الوظيفي والتنظيمي، ويمهد لظهور مؤشرات الانحدار التنظيمي.

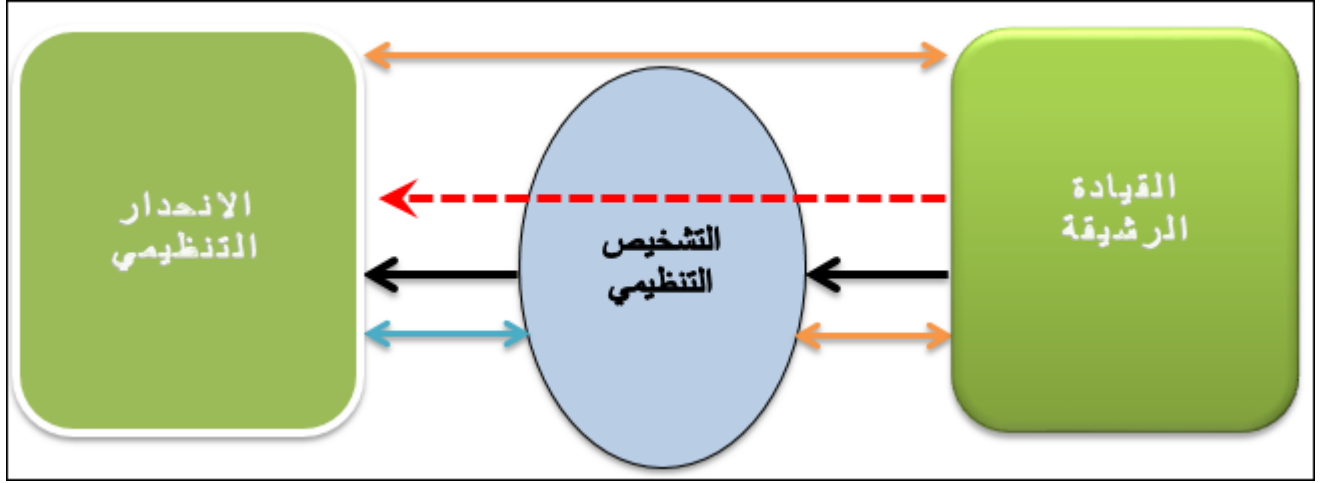
بالتالي فان الباحث يحدد مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيسي التالي:  
(ما طبيعة تأثير القيادة الرشيقة في الانحدار التنظيمي، وما هو دور التشخيص التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين المتغيرين) ويتفرع من هذا السؤال عدة أسئلة هي:  
أ. ما مستوى تبني نمط القيادة الرشيقة في المديرية المبحوثة؟  
ب. ما مستوى الانحدار التنظيمي في المديرية المبحوثة؟  
ت. ما مستوى ممارسة التشخيص التنظيمي في المديرية؟  
ث. هل هناك علاقة تأثير بين القيادة الرشيقة والانحدار التنظيمي؟  
ج. هل للتشخيص التنظيمي اثر غير مباشر في علاقة القيادة الرشيقة بالانحدار التنظيمي؟

## 2. أهمية الدراسة

أ. يكتسب البحث أهميته من العمل على تحديد طبيعة تأثير القيادة الرشيقة في الحد من الانحدار التنظيمي، مما يساهم في بيان ممارسات نمط القيادة الرشيقة في معالجة حالة الانحدار.  
ب. تتجلى أهمية البحث من العمل على تشخيص مستويات الانحدار التنظيمي والكشف عن ابعاده، الأمر الذي يساهم في تحديد أسباب التدهور التنظيمي وكيفية معالجتها.  
ت. ترتسم أهمية البحث في قياس مستوى ممارسة التشخيص التنظيمي ودوره المميز في الكشف المبكر عن الإشكاليات التنظيمية، وبما يدعم القدرة على وضع حلول ادارية أكثر كفاءة.  
ث. تبرز الأهمية كذلك من العمل على اختبار الدور الوسيط للتشخيص التنظيمي في العلاقة بين القيادة والانحدار ، للوصول الى نموذج يفسر التكامل الثلاثي للمتغيرات.

## 3. اهداف الدراسة

أ. تحديد مستويات تداول نمط القيادة الرشيقة ومستويات التشخيصي والانحدار التنظيمي في المديرية المبحوثة.  
ب. التعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرات الثلاثة (القيادة الرشيقة، الانحدار التنظيمي، التشخيص التنظيمي).  
ت. تحديد طبيعة علاقة الاثر بين المتغير المستقل (القيادة الرشيقة) والمتغير المعتمد (الانحدار التنظيمي) في المديرية المبحوثة.  
ث. التعرف على دور المتغير الوسيط (التشخيص التنظيمي) في العلاقة بين المتغيرين المستقل والمعتمد.



الشكل (1) المخطط الفرضي

#### 5 - فرضيات الدراسة

يمكن تقسيم فرضيات الدراسة بثلاث مجموعات وكما يلي :

أولاً: فرضيات الارتباط:

فرضية الارتباط الأولى: ترتبط القيادة الرشيقة معنوياً في الانحدار التنظيمي.  
فرضية الارتباط الثانية: ترتبط القيادة الرشيقة معنوياً في التشخيص التنظيمي.  
فرضية الارتباط الثالثة: يرتبط التشخيص التنظيمي معنوياً بالانحدار التنظيمي.  
ثانياً: فرضيات الأثر:

فرضية الأثر الأولى: تؤثر القيادة الرشيقة معنوياً في الانحدار التنظيمي.  
فرضية الأثر الثانية: تؤثر القيادة الرشيقة معنوياً في التشخيص التنظيمي.  
فرضية الأثر الثالثة: يؤثر التشخيص التنظيمي معنوياً في الانحدار التنظيمي.  
ثالثاً: فرضية الوساطة:

فرضية الوساطة: للتشخيص التنظيمي اثر غير مباشر في العلاقة بين القيادة الرشيقة والانحدار التنظيمي.

#### 6- مقياس الدراسة وادوات التحليل الاحصائي

فيما يلي جدول يوضح استمارة الاستبيان وتفصيلها مع سلم الاجابات واداو التحليل الاحصائي:

الجدول (1) الاستبيان واداء التحليل

المتغير	البعد	عدد الفقرات	المصدر
القيادة الرشيدة	التواضع	4	Al Askari, & Sadq, 2021(الكعبي و الياسري، 2023) )
	الهدوء	4	(Jassmy & Katea, 2022)(الفتلاوي ، 2017)
	الحكمة	4	(الكعبي و الياسري، 2023)(Al-Towajri et al., 2023)
	الصبر	4	(Jassmy & Katea, 2022)(الكعبي و الياسري، 2023)
	الموضوعية	4	Al Askari, & Sadq, 2021(الفتلاوي ، 2017) )
	الثقة	4	(Jassmy & Katea, 2022) شبّات، 2025 )
	6	24	
التشخيص التنظيمي	القيادة	6	Preziosi, 1980(زوين والذبحاوي، 2020) )
	الهيكل التنظيمي	6	Weisbord, 1976(زوين والذبحاوي، 2020) )
	الاستراتيجية	6	(Sadeghifar et al., 2015)(زوين والذبحاوي، 2020)
	الانظمة	6	(Billings et al., 2007)(زوين والذبحاوي، 2020)
	4	24	
الاتحاد التنظيمي	ضعف الابتكار	4	(Rhouiri et al., 2023) ( عبد الرضا ، 2020)
	قلة تخصيص الموارد	4	(جهد، 2023) (الكعبي و الياسري، 2023)
	فاعلية اصحاب المصلحة	4	(عبد الباري، 2025) (Rhouiri et al., 2023)
	3	16	
Likert Five-Point Scale	الاجابة	لا اتفق بشدة	اتفق بشدة
	الدرجة	1	5
أدوات التحليل الإحصائي	Cronbach's $\alpha$	Mean	Standard Deviation
			Relative Importance
			Pearson Correlation Coefficient
			Regression Analysis

المصدر : من اعداد الباحث  
7. الصدق والثبات لأداة الدراسة

جدول (2) معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لاستبيان الدراسة (N=177)

نوع المتغير	المتغير	عدد اسئلة الاستبيان	Cronbach's Alpha	التقييم وفق ادنى قيمة مقبولة (0.70)
مستقل	القيادة الرشيدة	24	0.89	ممتاز

وسيط	التشخيص التنظيمي	24	0.84	جيد جداً
معتمد	الانحدار التنظيمي	10	0.78	جيد
جميع اسئلة الاستبيان		58	0.84	جيد جداً

المصدر : من اعداد الباحث اعتماداً على برنامج spss.v.26

### 8- مجتمع و عينة الدراسة

- أ- مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع البحث بالموظفين الإداريين العاملين في مديرية التربية .
- ب- عينة الدراسة : عينة عشوائية من الموظفين الإداريين الذين بلغ تعدادهم 177 فرد، علماً أن الموزع من الاستمارات بلغ 190 ، و العائد 182 و الصالح للتحليل 177 استمارة.

### 9- حدود الدراسة

- أ. الحدود المكانية: العراق/ البصرة/ مديرية تربية محافظة البصرة.
- ب. الحدود الزمانية: من 1/10/2025 إلى 2026/1/7.
- ت. الحدود البشرية: الموظفين الإداريين .
- ث. الحدود الموضوعية: القيادة الرشيقة ، الانحدار التنظيمي، التشخيص التنظيمي .
- ج. الحدود المنهجية: المنهج الوصف والتحليلي، أداة الاستبانة لجمع البيانات.
- ح. الحدود التقنية: استخدام برامج SPSS و AMOS و Excel في إدخال البيانات، وتحليلها لاختبار الفرضيات.

### الدراسات السابقة

#### أولاً: دراسات القيادة الرشيقة

دراسة جهاد (2024) بعنوان " دور القيادة الرشيقة في تحقيق الأداء السياقي: دراسة تحليلية في مديرية تربية الرصافة الأولى – بغداد"

هدفت إلى اكتشاف تأثير القيادة الرشيقة بأبعادها التوجه نحو النتائج العمل الجماعي الكفاءة السرعة المرونة والتغيير في تعزيز الأداء السياقي للموظفين، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وجمعت البيانات من عينة عشوائية تمثلت بـ 100 فرد بواسطة استبيان، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي للقيادة الرشيقة في تحسين الأداء السياقي للموظفين مع تقييم إيجابي عالي لمستوى تطبيق أبعاد القيادة الرشيقة في المديرية بينما لوحظ تطبيق معتدل لأبعاد الأداء السياقي مع تباين أكبر في تقييمات العينة كما بينت النتائج وجود ارتباط إيجابي قوي وتأثير ملموس لأبعاد القيادة الرشيقة على الأداء السياقي ما يعزز أهمية تطبيق مبادئ القيادة الرشيقة لتحقيق تحسين مستدام في الأداء

التنظيمي، وأوصت الدراسة بالاستمرار في تعزيز أساسات القيادة الرشيقة من خلال التدريب التحسين المستمر للموظفين مع توسيع مجال تطبيق القيادة الرشيقة على جميع المستويات الإدارية وضمان مشاركة جميع الموظفين في عملية التطوير وإجراء تقييمات تفصيلية لأبعاد الأداء السياقي المطبقة بشكل معتدل وتطوير برامج موجهة نحو بناء استراتيجيات متكاملة لمعالجة التباين في التقييمات وتحليل الأسباب الكامنة لتطوير حلول مناسبة وتعزيز ممارسات القيادة الرشيقة عبر تبادل المعرفة والخبرات فيما بينهم.

### " Agile Leadership from the Perspective of Dynamic Study (Kaya, 2023) Capabilities and Creating Value "

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر القيادة الرشيقة في تعزيز خلق القيمة، مع تسليط الضوء على الدور الوسيط للقدرات الديناميكية في هذه العلاقة، وذلك ضمن إطار السعي لتحقيق الاستدامة الاقتصادية للمنظمات. وقد ركز البحث على ثلاثة متغيرات رئيسية، حيث اعتبرت القيادة الرشيقة المتغير المستقل، وخلق القيمة المتغير المعتمد، بينما أدرجت القدرات الديناميكية كمتغير وسيط. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي-التحليلي، واستخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لاختبار علاقات الارتباط والتأثير، وفحص دور الوساطة بين المتغيرات. وتم جمع البيانات باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية، واستهدفت عينة قدرها 540 مديراً من الإدارة الوسطى والعلوية في عدد من الشركات التركية. وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ومعنوي للقيادة الرشيقة في تطوير القدرات الديناميكية، كما تبين أن هذه القدرات تلعب دوراً إيجابياً ومعنوياً في تعزيز خلق القيمة. علاوة على ذلك، أشارت النتائج إلى أن القدرات الديناميكية تؤدي دور الوسيط الكامل بين القيادة الرشيقة وخلق القيمة، مما يوضح أهميتها كحلقة وصل استراتيجية بين أساليب القيادة وأهداف القيمة التنظيمية. استناداً إلى هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة اهتمام المنظمات بتعزيز القيادة الرشيقة لما لها من دور محوري في بناء القدرات الديناميكية، مع التركيز على تنمية هذه القدرات بوصفها أداة استراتيجية لتحويل السلوك القيادي إلى قيمة ملموسة. كما شددت الدراسة على أهمية تشجيع القيادات الإدارية على تبني أساليب مرنة وسريعة الاستجابة للتغيرات البيئية، بما يساهم في تحقيق الاستدامة الاقتصادية وتعزيز الميزة التنافسية.

#### ثانياً : دراسات الانحدار التنظيمي

دراسة (فخرالدين، 2025) "إنكار الخطر الاستراتيجي وانعكاسه في الانحدار التنظيمي للمؤسسات الحكومية: دراسة تطبيقية في هيئة إعمار محافظة النجف الأشرف"

أجريت في هيئة إعمار محافظة النجف الأشرف، العراق، وهدفت إلى دراسة إنكار الخطر انعكاسه على الانحدار التنظيمي، والتعرف على مستويات أبعاد إنكار الخطر الاستراتيجي المتمثلة في الثقافة والقيادة والتواصل والأنظمة والهيكل، وأبعاد الانحدار التنظيمي المتمثلة في الضمور التنظيمي والضعف السياسي والقصور البيئي، إضافة إلى تقديم توصيات لتقليل الانحدار التنظيمي وتحسين اتخاذ القرارات الاستراتيجية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبيان، وكان مجتمع الدراسة جميع الموظفين في الهيئة الذين لهم اتصال مباشر مع الإدارة العليا، حيث بلغ عدد المستجيبين 110 موظفاً. أظهرت النتائج وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين إنكار الخطر الاستراتيجي والانحدار التنظيمي، حيث يقل الانحدار بزيادة الوعي وإدارة الخطر الاستراتيجي، كما أثبتت تأثير جميع أبعاد إنكار الخطر الاستراتيجي على الانحدار التنظيمي. أوصت الدراسة بتعزيز ثقافة المؤسسة للتعامل مع المخاطر الاستراتيجية،

وتطوير القيادة المؤثرة والمرنة لضمان اتخاذ قرارات استراتيجية سليمة، وتحسين التراصف المؤسسي لضمان توافق أهداف جميع الوحدات مع استراتيجية إدارة المخاطر، وتعزيز الأنظمة والهيكل التنظيمي لتسهيل استجابة المؤسسة للأزمات ومنع الانحدار، وإجراء تقييم دوري للأداء لرصد مؤشرات الانحدار واتخاذ إجراءات تصحيحية، واستخدام نتائج الدراسة لتطوير السياسات والإجراءات الاستراتيجية في الهيئة لتعزيز استدامة المشاريع الحيوية.

### **Design-led business model evolution: Keystones of " Study (Simeone, 2020) strategic change in the age of digitalization and organizational decline"**

طبقت الدراسة في عدد من الشركات العالمية في أوروبا والولايات المتحدة، إذ هدفت إلى إدراك كيفية تحسن نماذج الأعمال لمواجهة الانحدار التنظيمي الناجم عن الفجوات الرقمية والتعرف على دور التصميم الاستراتيجي كركيزة للتخلص من الانهيار التنظيمي، اعتمدت الدراسة على متغيرات تمثلت بالتحول الرقمي والتغيير الاستراتيجي والانحدار التنظيمي و تطور نموذج الأعمال متغير وسيط، و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، اعتماداً على الاستبيان حيث بلغت العينة 35 فرداً من النخب الإدارية التي اشتملت على المديرين التنفيذيين ورؤساء أقسام الابتكار ومصممي الاستراتيجيات في شركتي ( IBM وLEGO) وتوصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات أهمها أن الانحدار التنظيمي لا يعود لأسباب مالية بحتة بل يبدأ من الجهل الاستراتيجي تجاه التطورات التقنية وأن الجمود في نماذج الأعمال هو المسبب الرئيس لتسارع وتيرة الانحدار، وبناءً على ذلك قدمت الدراسة عدة توصيات كان من أهمها ضرورة التخلي عن النماذج التقليدية عند ظهور المؤشرات الأولية للانحدار وتبني منهجية التفكير التصميمي في الإدارة العليا لتوقع الأزمات والاستثمار في بناء قدرات رقمية مرنة قادرة على التكيف مع تقلبات السوق لتجنب الوصول لمرحلة الانحلال.

### **ثالثاً : دراسات التشخيص التنظيمي**

**دراسة (هادي واخرون، 2025) " دور التشخيص التنظيمي باستخدام نموذج الصناديق الستة في الأداء المؤسسي: دراسة حالة ديوان عام محافظة صعدة بالجمهورية اليمنية"**

أجريت الدراسة باليمن في ديوان عام محافظة صعدة، بهدف دراسة دور التشخيص التنظيمي باستخدام نموذج الصناديق الستة في تعزيز الأداء المؤسسي للكادر والهيئات المحلية، والتعرف على واقع استخدام نموذج الصناديق الستة للتشخيص التنظيمي في الديوان، وقياس أثره على الأداء المؤسسي بأبعاده المختلفة (الأهداف، الهيكل التنظيمي، العلاقات، الحوافز والمكافآت، القيادة، التقنيات والإجراءات المساعدة). اعتمدت الدراسة المنهج الكمي والأسلوب الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة استبانة لجمع البيانات، وكان مجتمع الدراسة جميع قيادات وكوادر السلطة المحلية البالغ عددهم 50 فرداً شملتهم العينة بطريقة الحصر الشامل. وأظهرت النتائج أن مستوى واقع استخدام نموذج الصناديق الستة للتشخيص التنظيمي في الديوان كان مرتفع، وأن مستوى الأداء المؤسسي كان مرتفع أيضاً ، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تعزى إلى المتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية)، بينما توجد فروق تعزى إلى متغير العمر ، وأوصت الدراسة بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية وتدريبها وتأهيلها وتحفيزها، وتطوير وتحديث الهيكل التنظيمي والخطة الاستراتيجية والتنفيذية لمختلف مكونات الديوان، وتعزيز استمرارية تطبيق نموذج الصناديق الستة كأداة تشخيصية لتطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الفعالية التنظيمية.

## Study (Khan et al., 2023)" An Organizational Diagnosis for Change Readiness: A Case of the Department of Special Education Government of Punjab"

أجريت الدراسة في قسم التربية الخاصة التابع لحكومة إقليم البنجاب في باكستان وهدفت إلى تنفيذ تشخيص تنظيمي شامل لقياس جاهزية المنظمة للتغيير وتعزيز فاعليتها وقدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية والإدارية وشملت عينة البحث الموظفين والقادة من مستويات إدارية متعددة في المدارس والمراكز التعليمية وعلى مستوى المديرية والأقضية واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع المسح الميداني لتحليل آراء العاملين حول واقع التشخيص التنظيمي ومستوى استعداد المنظمة للتغيير، واستخدمت الدراسة أداة الاستبيان لجمع البيانات حيث وزعت على 100 موظف من القيادات العليا والوسطى والدنيا واسترجعت 506 استبيانات صالحة للتحليل، أظهرت نتائج الدراسة عدة استنتاجات مهمة أبرزها ضعف مشاركة الموظفين في النقاشات وصنع القرار مع هيمنة المركزية الإدارية وعدم عدالة توزيع المهام وضعف تخصيص الموارد البشرية وتدني مستوى الاتصال التنظيمي وضعف تبادل المعرفة بين الموظفين ووجود مشكلات في العلاقات التنظيمية وصراعات داخلية وضعف آليات الدعم والمساندة وانخفاض مستوى جاهزية المنظمة للتغيير التنظيمي، استناداً إلى هذه النتائج قدمت الدراسة توصيات استراتيجية لتعزيز فاعلية المنظمة ورفع مستوى جاهزيتها للتغيير أهمها تعزيز التواصل والتعاون التنظيمي بين الوحدات الإدارية المختلفة وإشراك الموظفين في جميع المستويات الإدارية في عمليات اتخاذ القرار وتطوير نظم الإشراف والدعم الإداري وتحسين بيئة العمل التنظيمية وتحسين نظم الحوافز والترقيات وتشجيع مشاركة المعرفة بين العاملين

### المحور الثاني: الاطار النظري للدراسة

#### أولاً : القيادة الرشيقة

#### 1. مفهوم القيادة الرشيقة

نشأت القيادة الرشيقة في أوائل التسعينيات في شركة تويوتا، بعد أن حققت نجاح في تطبيق مبادئ الرشاقة التنظيمية، مما دفع العديد من الصناعات الأخرى إلى تبني هذا النهج في إدارة العمليات وتحسين الكفاءة التنظيمية (Shang, 2014, 145). أذ تعمل القيادة الرشيقة على خلق حالة من التكيف السريع مع التغيرات المتوقعة والغير متوقعة، واستثمار الموظفين لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، من خلال تعزيز الابتكار وإيجاد بيئة عمل تدعم التعاون والتواصل وتمكن الموظفين لغرض تقديم أفضل أداء (Akkaya, 2022, 3)؛ حمادة، 2020، 45) والحرص على نموهم وتطويرهم لضمان المرونة استجابةً للتغير العالمي السريع. (Daft, 2018, 21) واحتواء المفاجئة في بيئة العمل، والتكيف مع الظروف المتغيرة بما يضمن استمرارية الأداء والقدرة التنافسية. (Ciampi et al., 2022, 3) والتأثير الإيجابي على الموظفين، بهدف تلبية رغبات الزبائن وتعزيز مكانة المنظمة في السوق وتنفيذ استراتيجياتها المطلوبة في بيئة العمل (الجبوري والمعاضيدي، 2023، 257)

ويؤكد بعض الباحثين أن تبني نمط القيادة الرشيقة يساعد المنظمات على تحفيز الموظفين وتسريع النمو وتحقيق الكفاءة من خلال فرق عمل إبداعية قادرة على حل المشكلات المعقدة بمرونة عالية. (Subramaniam, 2021, 48) ويرى آخرون أن القيادة الرشيقة تمثل مجموعة من الوسائل التي تهدف إلى إضافة القيمة وتقليل الهدر، مع التأكيد على أن نجاحها واستمرارها يعتمد على العنصر البشري لما يمتلكه من أفكار تطويرية وابتكارية وإسهامات في التحسين

المستمر (الياسري والكعبي، 2023، 125) وإشارة باحث آخر إلى أنها سلوكيات مرنة تهدف إلى توليد القيمة وتقليل الهدر في الأفكار والأفعال غير المفيدة، بما يعزز قدرة المنظمة على مواجهة التقلبات البيئية. (Jintian, 2022, 3) ويؤكد على ذلك (Wibowo, 2023, 2) بأن هذا النمط يساعد المنظمة على التكيف السريع مع التغيرات ومواكبة السرعة المتزايدة في بيئة العمل مما يعكس اتفاق الباحثين على أهمية المرونة في مواجهة المتغيرات.

ويشير بعض الباحثين إلى أن القيادة الرشيقة تسعى إلى تقليل مستويات الهدر في العمليات التنظيمية من خلال المرونة والسرعة في التكيف مع المتغيرات البيئية، مع تحفيز الموظفين للحفاظ على الميزة التنافسية (Gloob, 2024, 35)، وهو ما يتكامل مع وجهة نظر (Wibowo, 2023 و Jintian, 2022) حول تحقيق الكفاءة التنظيمية والقدرة التنافسية من خلال السلوكيات المرنة.

أما على مستوى السمات القيادية، فيشير الباحثون إلى أن القائد الرشيق يتميز بقدرته على تمكين الفرق من التنظيم الذاتي، وتصميم المهام وأنظمة المكافآت، وتوفير الموارد اللازمة للعمل. (Gren & Lindman, 2020, 179) ويضيف (Krieg et al., 2022, 30) أن القادة الرشيقين يبنون الثقة عبر التواصل ويعملون كقدوة لفرقهم، مع عقلية مرنة موجهة نحو الهدف تُسهم في تحفيز الآخرين وزيادة، ما يعكس التوافق بين الباحثين على دور القيادة الرشيقة في تعزيز بيئة عمل محفزة ومسؤولة.

كما يرى (Oyewusi, 2023, 17)، أن القادة الرشيقين يعززون مرونة فرقهم من خلال التواصل الفعال، والثقة، والاحترام، والتمكين، مما يخلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة وهو ما يدعم ما أشار إليه (Gren & Lindman, 2020) و (Krieg et al., 2022) حول تمكين الفرق وبناء ثقافة تنظيمية فعّالة.

وتُعد القيادة الرشيقة ركيزة أساسية في التحسين الوظيفي للمنظمات، حيث تسهم في تمكينها من مواجهة التحديات، التغلب على المشكلات، وتعزيز قدراتها الإبداعية والتميز في تقديم الخدمات، ما ينعكس إيجابياً على نجاح الأعمال وبناء علاقات جيدة مع العاملين والعملاء (الكعبي والياسري، 2023، 120).

يهدف الجدول التالي إلى تقديم مجموعة من التعريفات المختلفة للقيادة الرشيقة كما وردت في الأدبيات الحديثة، لتوضيح الجوانب الأساسية لهذا النمط القيادي من حيث المرونة، التكيف مع التغيرات، تمكين الموظفين، وتعزيز الأداء والابتكار داخل المنظمة. ويتيح هذا العرض المقارن فهم أعمق للمفهوم، بما يدعم البنية النظرية للدراسة.

جدول (3) تعريفات القيادة الرشيقة

ت	المصدر	التعريف
1	Thuresson & Östman, 2017, 25	نمط قيادي مبني على انخراط ذهني وحيوي للموظفين في العمل، من خلال التركيز، التفاني، والقدرة على الابتكار وحل المشكلات، لتعزيز جودة الأداء ويسهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة.
2	Altahim, 2018, 252	القدرة على تكييف الأعمال والعمليات بسرعة وسهولة، بما يتجاوز المرونة التقليدية، لإدارة التغيرات الداخلية والخارجية غير المتوقعة بفعالية.

سلوكيات ايجابية وفاعلة لا تقتصر على إدارة الموارد فقط، بل تمتد إلى تمكين الموظفين واشراكهم في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، وتوفير الدعم اللازم لهم لتحقيق الأداء المطلوب بفعالية وكفاءة.	عبدالله، 2020، 681	3
منهج متكامل يركز على تعزيز الفكر المرن والإبداعي لدى الأفراد، من خلال تقديم الدعم، تشجيع التواصل الفعال، مشاركة المعرفة، وتمكين العاملين، بهدف تحقيق أفضل أداء ممكن وتعزيز كفاءة المنظمة.	الكعبي، 2021، 556	4
هي خطط وإجراءات تؤثر بشكل مباشر على النجاح الوظيفي، وتعزز وضوح رؤية فرق العمل، وتوجيه جهودها نحو تحقيق أهداف المنظمة والتميز التنظيمي.	Akkaya et al., 2022, 12	5
نهج حديث يؤكد على التأقلم السريع المتغيرات الداخلية والخارجية في بيئة الأعمال، لتعزيز الابتكار و تقليل الهدر، والحفاظ على الميزة التنافسية، وتحقيق التفوق الاستراتيجي للمنظمة.	الجبوري والمعاضدي، 253، 2023	6
سلوك قيادي يستثمر الموارد البشرية بفعالية، ويدعم التعاون والمبادرة بين الموظفين، وبناء مناخ تنظيمي يشجع على المشاركة والتواصل، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء العام للمنظمة.	النعيمي & الهاشمي، 2023، 273	7
نمط قيادي يؤكد على تعزيز المرونة والسرعة في التكيف مع التغيرات البيئية وتقليل مستويات الهدر في العمليات التنظيمية، مع إيلاء أهمية كبيرة لتحفيز الموظفين وتمكينهم من تحسين الاداء.	جلوب، 2024، 35	8

المصدر : إعداد الباحث وفقاً للمراجع المذكورة أعلاه.

ويعرف الباحث القيادة الرشيقة بأنها نمط " يركز على تمكين الموظفين وتعزيز مشاركتهم في اتخاذ القرار، مع تشجيع المرونة والتكيف السريع مع التغيرات الداخلية والخارجية، ودعم الابتكار وتحسين الأداء الفردي والجماعي، وتقليل الهدر في العمليات، بهدف تعزيز كفاءة المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية والاستدامة في بيئة عمل ديناميكية."

## 2. ابعاد القيادة الرشيقة

تعد القيادة الرشيقة من اهم الانماط القيادية الحديثة، التي تهدف إلى تمكين الموظفين والوصول الى مستويات الأداء، من خلال التركيز على سلوكيات القائد، وقد بينت العديد من الدراسات العربية والاجنبية مجموعة من الابعاد التي تميز سلوك القائد الرشيق، والتي تعزيز من التكيف مع التحولات، واتخاذ القرارات الرشيدة، وإيجاد بيئة عمل محفزة، فضلاً عن تعزيز الثقة بين القائد والموظفين. وفي ضوء ذلك، اعتمدت الدراسة الحالية على ستة أبعاد استخدمت في عدد من الدراسات العربية مثل دراسة (النعيمي والهاشمي، 2023)، (الكعبي والياسري، 2023)، (ديرو، 2025)، والدراسات الاجنبية مثل دراسة (Jassmy & Katea, 2022)

أ. **التواضع** : هو سمة قيادية تعكس قدرة القائد على الاعتراف بحدود معرفته والخبرات التي يمتلكها الآخرون، وقبول الملاحظات والنصائح بصدر رحب، بغض النظر عن مركزه أو سلطته. ويعني التواضع إدراك أن ما لا نعرفه قد يكون

له قيمة مساوية لما نعرفه، ما يحفز القائد على التعلم المستمر وتطوير نفسه، والبحث عن المعرفة من مصادر متعددة داخل المنظمة وخارجها. كما يرتبط التواضع بالقدرة على بناء فرق عمل قوية والحفاظ على الأشخاص ذوي المهارات المتميزة إلى جانبه، ما يسهم في تعزيز التعاون والاندماج وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة (Setiawati, 2021, 3124). كما يعتبر التواضع أساس القيادة الرشيدة الذي لا يمكن التخلي عنه ، بأعبارة رابطة قوية بينه وبين الموظفين ، ودائماً ما يتجسد التواضع بوضوح لدى الموظفين من خلال المقارنة بين القادة وتحديد القائد المتواضع، (Vera & Rodriguez, 2004, 393). إضافة الى ان التواضع يجسد السلوكيات المقبولة التي تُؤسِّس لاندماج أفضل ما بين الموظفين. وقد يتأثر مستوى التواضع بسلوك الموظف وما يحيط به من المواقف التي تحصل في العمل (Kupfer, 2007, 393).

**ب. الهدوء :** وهو سمة أساسية للحياة الإنسانية بسبب ضغوط العمل البيئية التنظيمية، فهو يمنح بيئة العمل أماناً ورفاهية ويعزز القدرة على اتخاذ قرارات رشيدة وتحقيق التطور التنظيمي. (Kinsey, 2010, 3) حيث يمكّن القادة من معالجة المشكلات بطريقة مدروسة ومن جميع جوانبها، مما يسهم في إيجاد حلول فعّالة لتنظيم العمل والتعامل مع التغيرات والتحديات (اللياسري والكعبي، 2023، 124) رباطة الجأش في مواجهة المواقف الصعبة واتخاذ القرارات المصيرية، مما يمكنه من التفكير بتمعن وحل المشكلات المعقدة بفاعلية. ويعزز الهدوء القدرة على التصرف بحكمة وتنظيم مجريات العمل، كما يتيح الوصول إلى أفضل الحلول وتحسين الأداء في ظل الظروف البيئية المتقلبة. (Kinsey, 2010, 3)

**ج. الحكمة:** تمثل الحكمة مرحلة متقدمة من التأثير المبني على الاستنباط العقلاني والدراسة الموضوعية، بالاعتماد على الخبرة والتجارب وغيرها من العوامل للوصول إلى قرار رشيد. وهذا ما يجعلها عاملاً مؤثراً في جودة القرارات وأداء المنظمة. (Ligunblom, 2012, 10) كما تشير الحكمة إلى ضرورة التعامل مع القضايا الصعبة وغير المؤكدة من خلال تخفيف التوتر الناتج عن الرغبات القوية والاندفاع، واللجوء إلى العقلانية والسعي للسيطرة على المواقف بشكل متزن. وتتجلى الحكمة في التصرف من خلال تحقيق التوازن بين الموارد المتوفرة في المنظمة ومتطلبات العمل، سواء المادية أو السلوكية، كما وتُعد الحكمة مستوى متقدماً من التفكير المبني على الاستدلال المنطقي والدراسة الموضوعية للقرار، بالاعتماد على الخبرة العملية والتجارب. (Abdulla et al., 2021, 558)

**د. الصبر :** سمة أساسية في القيادة الرشيدة، لا يقتصر على امتلاك القدرة أو الحماس أو المعرفة، بل يشمل التحلي ببصيرة إدارية عالية تمكّن القائد من التعامل مع الإخفاقات التنظيمية واتخاذ القرارات العقلانية أثناء الأزمات، مع الحفاظ على استمرارية العمل وتحفيز الأفراد. (Hueiju, Yu & Fang, Wenchang, 2009, 894) و مواجهة التأخير في تحقيق الأهداف أو تلبية الاحتياجات، إذ يعكس قدرة القائد على التقدير العقلاني للظروف المحيطة والموارد المتاحة. كما يعكس ميول الأفراد إلى قبول تأجيل تلبية حاجاتهم لتحقيق أهداف استراتيجية أكبر (القرعة والغول، 2023، 16) بالإضافة إلى ذلك، يرتبط الصبر بالحفاظ على مستويات إيجابية مستمرة في الأداء المؤسسي، ويُعتبر عنصراً أساسياً في تمرير المراحل المختلفة داخل المنظمة، خاصة في البيئات المتغيرة التي لا تتحقق فيها النتائج الفورية. الصبر يساهم أيضاً في تعزيز التكيف مع التغيرات وتحقيق بيئة عمل متوازنة. (Mineo, 2014, 264)

**هـ. الموضوعية :** الموضوعية هي قدرة القيادة على تقييم إنجازات مواردها البشرية بصورة صحيحة وعقلانية، بعيداً عن التحيز أو الميول الشخصية، وبغض النظر عن العوامل الثانوية المؤثرة (Mulders, 2016. 22). كما ترتبط الموضوعية بالعقلانية التي تمكن القائد من التأثير في سلوكيات العاملين، وتعد من أبرز مميزات التفكير العلمي. وتتجلى

الموضوعية في جميع تفاصيل التفكير الشخصي المتعلقة بإدراك الأخطاء ومحاولة إيجاد المعالجات الناجحة لها ضمن منهجية واضحة ومنظمة، ما يعزز اتخاذ القرارات الصائبة ويساهم في تحسين الأداء التنظيمي (Elmiliani, 1998, 98).

**و.الثقة :** يعتمد نجاح القيادة على قدرتها في إيجاد مستويات ثقة عالية لدى الموظفين، مما يعزز ارتباطهم بالقيادة والمنظمة ويقوي جوانب النجاح التنظيمي. كما أن امتلاك القيادة للثقة العالية بإمكانيات وقدرات موظفيها يمكنهم من تنفيذ المهام بكفاءة وفعالية، خصوصاً في الظروف الحرجة والاستثنائية التي لا تحتمل التأخير (محمود وآخرون، 2023، 230) كونها تساعد القائد على ترسيخ الثقة في قلوب الموظفين، وهي مطلب ضروري في مختلف المستويات التنظيمية. (Al-Towaijri et al., 2023, 7) والتي تؤثر في جميع جوانب التفاعل التنظيمي، باعتبارها عاملاً مهماً في استقرار القرارات وسلوك الموظفين (Mineo, 2014, 2)

## ثانياً. الانحدار التنظيمي

### 1. مفهوم الانحدار التنظيمي

الانحدار التنظيمي من المفاهيم المعقدة والتي تحتمل عدد كبير من التفسيرات، التي تعتمد على طبيعة العوامل التي تؤثر في وصول المنظمة الى حالة انحدار، مثل ضعف الموارد، تغير البيئة التنافسية، أو عدم التواصل بين الوحدات التنظيمية. (Ramirez, 2021, 27) وصولاً الى التراجع في الأداء، التي تنشأ من عدم استطاعة المنظمة على مواكبة المتغيرات الداخلية أو الخارجية، أو نتيجة الأخطاء الإدارية والاستراتيجية التي تؤدي إلى التدهور والتراجع في المكانة التنافسية. ويظهر هذا أن الانحدار بصورة متسلسلة من التفاعلات والإخفاقات التي تتراكم بمرور الوقت (Weitzel & Jonsson, 1989, 92) مما يؤدي الى انخفاض في قاعدة الموارد التنظيمية خلال فترة زمنية محددة. فالمنظمات مهما كانت قوتها، قد تمر بفترات ضعف أو تراجع عند عجزها عن التكيف مع المتغيرات البيئية مما يجعل الانحدار ظاهرة محتملة تواجه معظم المنظمات (Alabadi et al., 2020, 797) وهكذا الى ان يتعمق الانحدار ويؤدي الى فقدان المنظمة لفعاليتها وربما وصولها إلى الفشل الكلي وتتسم هذه المرحلة بضعف اتخاذ القرارات، تراكم المشكلات، عدم القدرة على التكيف، فقدان الموارد الحيوية اللازمة لاستمرار المنظمة (Whetten&Kim,1987,126) وللوصول إلى مفهوم واضح للانحدار التنظيمي، حرص الباحث على توظيف مجموعة من آراء الباحثين الذين يمثلون وجهات نظر متنوعة حول هذه الظاهرة المعقدة والمتعددة الأبعاد. فوفقاً لما أشار إليه (سلمان، 2022، 103)، فإن ضعف المرونة الاستراتيجية يعد أحد العوامل الأساسية التي تؤدي إلى الانحدار، إذ تقشل المنظمة في مواجهة التغيرات البيئية، مما ينعكس سلباً على قدرتها التنافسية ومستوى أدائها العام. ويتقاطع هذا الرأي مع ما ذكره (Saraiva, 2024, 17) الذي أكد أن الانحدار التنظيمي يرتبط بالموقف الاستراتيجي للمنظمة، حيث يؤدي غياب التفكير الابتكاري والاعتماد على الهياكل التقليدية إلى ضعف قدرتها على التكيف، بينما يؤدي الجمود الاستراتيجي إلى فقدان الأداء تدريجياً. وبذلك، يدعم رأي (Saraiva, 2024, 17) أهمية المرونة الاستراتيجية التي أشار إليها (سلمان، 2022)، إذ إن قدرتها على التجدد تعد عاملاً حاسماً في تعزيز قدرة المنظمة على احتواء التغيرات البيئية ومواجهة الانحدار المحتمل.

وفي سياق مماثل، يشير (Yang & Grenier, 2024, 9) إلى أن تضخم البيروقراطية يمثل أحد المحركات الأساسية

للانحدار التنظيمي، إذ إن الإصرار على اتباع الإجراءات والسياسات الإدارية القديمة يؤدي إلى مشكلات في سير العمل، مما يرفع التكلفة التشغيلية ويخلق وضعًا يثقل المنظمة ويضعف قدرتها على الاستجابة. ويستكمل (الأمين، 2023، 74) أن هذه الظروف تؤدي إلى تراجع رأس المال البشري، حيث تنخفض مستويات الرضا الوظيفي ويزداد معدل دوران الموظفين ويحدث فقدان للمعرفة التنظيمية، ما ينعكس سلبًا على استقرار المنظمة وأدائها، ويجعل تأثير البيروقراطية على الانحدار أكثر وضوحًا وشدة. إذ تؤثر الإجراءات المعقدة وكثرة المستويات الإدارية في إعاقة الإنجاز وإبطاء المبادرات، ما يعمق حالة التراجع ويحد من قدرة المنظمة على التكيف السريع مع التغيرات (يوسف، 2020، 112).

كما يشير (حسن، 2021، 59) إلى أن الانحدار التنظيمي يحصل بسبب ضعف الاتصالات الداخلية، إذ إن تفكك قنوات الاتصال يؤدي إلى سوء الفهم وارتفاع التوتر ويقلل من التنسيق بين وحدات العمل. ويؤكد (Hariyani, 2024, 41) أن الانحدار لا يحدث بسبب عامل واحد، بل نتيجة تراكم مجموعة واسعة من العوامل مثل ضعف القيادة وانخفاض التعلم التنظيمي وضعف الرقابة المالية وسوء التكيف مع المتغيرات الخارجية، ويشير إلى أن غياب القدرة على التطوير المستمر يجعل المنظمة عرضة للانحدار حتى لو كانت في وضع مستقر مؤقتًا، ما يربط العوامل الداخلية السابقة في إطار شامل.

ومن ناحية أخرى، يوضح (Haji & Al-Mahmood, 2023, 88) أن التحول التنظيمي غير المخطط، خصوصًا في بيئات التعليم، يمكن أن يؤدي إلى الانحدار بدلاً من التحسين، إذ يؤدي سوء إدارة التغيير إلى مقاومة داخلية وضعف الاتصالات وتضارب الأدوار، ويبرز هذا أن أي عملية تحول يجب أن تكون مدعومة برؤية واضحة ومشاركة فعالة للموظفين لتجنب تسريع الانحدار.

وأخيرًا، يرى (Debre, 2023, 115) أن بعض المنظمات تعاني من تراجع نسبي في فعاليتها نتيجة فقدان القدرة على التأثير أو التكيف مع التحولات العالمية، حتى إذا لم يظهر الانحدار بشكل مطلق، ويظهر هذا في انخفاض القدرة على الابتكار والمواكبة وتراجع الدور الاستراتيجي مقارنة بالمنافسين، مما يربط العوامل الداخلية التي تمت مناقشتها مع التأثيرات الخارجية والبيئية، ويؤكد أن الانحدار هو عملية معقدة متعددة الأبعاد تشمل الاستراتيجية، الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، والقدرة على التكيف.

مما تقدم يرى الباحث أن الانحدار التنظيمي ظاهرة تراكمية تؤثر في الأداء والقدرة التنافسية والإبداع، وينتج عن تفاعل عوامل متعددة تشمل الهيكل التنظيمي، رأس المال البشري، والاستراتيجية. يتفق الباحثون على دور الهياكل البيروقراطية المعقدة، ضعف المرونة، وتراجع الاتصالات الداخلية في تعزيز الانحدار، مع اختلاف الرأي حول العامل الأكثر تأثيرًا. وتبرز أهمية المرونة الاستراتيجية، تجديد الهياكل، تحسين رأس المال البشري، وتقليل البيروقراطية كعوامل أساسية للحد من الانحدار وضمان استقرار المنظمة واستمراريتها.

ومع ما تقدم من مفاهيم وآراء، ارتأى الباحث استعراض مجموعة من التعريفات لتوضيح وترسيخ معالم الانحدار التنظيمي بشكل أعمق، وحسب الجدول التالي:

#### جدول (4) تعريفات الانحدار التنظيمي

ت	المصدر	التعريف
---	--------	---------

1	Maheshwari 41، 2000،	مرحلة يتراجع فيها مستوى اداء المنظمة، بسبب القرارات الإدارية الغير فعالة والغير قابلة للتنفيذ، مع عدم الاستجابة السريعة للتحديات والفرص.
2	Hayne، 2015، 13	انخفاض موارد المنظمة خلال فترة زمنية محددة يؤثر سلباً على الكفاءة التشغيلية الذي يحد من قدرة المنظمة على تنفيذ الخطط، مواجهة التحديات ، واستثمار الفرص، مما يزيد من مخاطر تراجع الأداء.
3	Galan & Santana ، 207، 2017	تراجع أداء المنظمة نتيجة الانخفاض المستمر والشامل في مواردها الداخلية، مما يضعف قدرتها على تحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية ويؤثر على استقرارها التنظيمي.
4	Serra et al. 20 ، 10 17	حالة تدهور في قاعدة موارد واداء المنظمة، مع ضعف واضح في القدرات التنافسية و استمرارية التعرض للخطر.
5	Teixeira et al. 75، 2019	انخفاضاً أو قصوراً في الموارد المتاحة للمنظمة خلال فترة زمنية معينة، بما يحد من قدرتها على تنفيذ أنشطتها وتحقيق أهدافها بالكفاءة المطلوبة.
6	الربيعي، 2021، 55	فقدان المنظمة لقدرتها على التكيف بفعالية مع التغيرات البيئية، مما يؤدي إلى ضعف جودة القرارات، تراجع التنسيق الداخلي، وإضعاف كفاءة العمليات، يخلق تراكم للمشكلات وتهديد استقرار الأداء والقدرة التنافسية.
7	الجمالي، 2022، 41	تراجع تدريجي في قدرة المنظمة على استثمار مواردها بكفاءة، مما يؤدي إلى ضعف الأداء وتآكل الميزة التنافسية، ويؤثر على قدرات التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية
8	رحمه ، 2023، 61	خروج المنظمة عن المسار المخطط لتحقيق الاهداف المستقبلية تتضح في تراجع مستويات الانتاج، وانخفاض كفاءة استغلال الموارد المادية والبشرية، ما يؤدي إلى ضعف الأداء العام للمنظمة.

المصدر : إعداد الباحث وفقاً للمراجع المذكورة أعلاه.

واستناداً الى المفاهيم والتعريفات السابقة يعرف الباحث الانحدار التنظيمي على انه " هو تراجع تدريجي في قدرة المنظمة على استثمار مواردها بكفاءة، يضعف أدائها وميزتها التنافسية، ويحد من قدرتها على الابتكار والتكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية، نتيجة تراكم العوامل الهيكلية والبشرية والاستراتيجية التي تؤثر على استقرار العمليات وجودة القرارات"

## 2. أبعاد الانحدار التنظيمي

راجع الباحث العديد من الدراسات للتعرف على الأبعاد المتعلقة بالانحدار التنظيمي، حيث أشار كل من العبادي وفخر الدين (2025) إلى مجموعة من الأبعاد الرئيسية، وهي: الضمور التنظيمي، الضعف السياسي، القصور أو التدهور البيئي، وفقدان الشرعية. كما درس بعض الباحثين الانحدار التنظيمي على شكل أحادي البعد، مثل رشيد وآخرون

(2020)، الذين ركزوا على الجانب العام للانحدار دون التعمق في الأبعاد الداخلية للمنظمة. إلا أن الباحث فضل تبني دراسة الأبعاد المرتبطة بالداخل التنظيمي، كما هو واضح في دراسة رحمة (2023)، والتي تناولت الانحدار من خلال ثلاثة أبعاد أساسية، وهي: نقص الابتكار، قلة تخصيص الموارد، وفاعلية أصحاب المصلحة، وسيتم شرحها فيما يلي: **أ. نقص الابتكار** : يعرف نقص الابتكار بأنه قصور في قدرة المنظمة على توليد أفكار جديدة أو تحسين العمليات والممارسات القائمة نتيجة لغياب الدعم التنظيمي، والخوف من المخاطرة، والمحدودية في الموارد (عز الدين، 2019، 22). وعلى العكس، فإن الابتكار ينطوي على تنفيذ المعرفة ومزج مجموعة من الموارد للوصول إلى قيمة أكبر وتحويل الأفكار إلى منتجات وخدمات مفيدة. (Shahzad et al., 2015, 274)، ويُعد الابتكار حجر الأساس لاستدامة المنظمة ونجاحها، إذ يمكن أن يقود إلى مزايا تنافسية طويلة الأجل، بينما يؤدي افتقاره إلى الانحدار التنظيمي (أحمد، 2025، 12)

ولكي يتحقق الابتكار بشكل فعال، يحتاج إلى توفير الموارد وتهيئة المناخ التنظيمي الذي يشجع على التجريب وحل المشكلات، باعتباره عنصرًا أساسيًا في دعم الابتكار وريادة الأعمال. (Davenport & Voelpel, 2020, 56)، إلا أن الواقع في العديد من المنظمات يكون عكس ذلك، حيث يتمثل في نقص الحوافز، القوانين البيروقراطية، ومحدودية تمويل المشاريع الابتكارية، مما يعيق ظهور الأفكار الجديدة وتحويلها إلى مبادرات عملية داخل المنظمات (الحربي وإسماعيل، 2023، 45)

**ب. قلة تخصيص الموارد** : تُعد إدارة الموارد وتخصيصها من العوامل الأساسية لاستدامة الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات. يُعرف تخصيص الموارد بأنه العملية التي تحدد الاستخدام الأمثل لكل نوع من الموارد المتاحة، مثل القوى العاملة، الموارد الطبيعية، والوقت، بطريقة تعظم المنفعة وتحقق أعلى مستوى من الكفاءة والإنتاجية. (Schwindt, 2005, 64)، وتشمل إدارة الموارد إعادة تجميعها، توزيعها بشكل فعال، وموازنة النفقات والاسترداد بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة (Valeau et al., 2018, 17)، كما أشار (الفارس، 2021، 28) أن قلة تخصيص الموارد تمثل أحد التحديات الرئيسية في المؤسسات العربية، حيث غالبًا ما تعاني هذه المنظمات من محدودية الموارد وضعف التخطيط الاستراتيجي، وعدم وجود آليات واضحة لتوزيع الموارد على المشاريع المختلفة، مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وزيادة احتمالية الانحدار التنظيمي. إذ إن التوزيع الفعال للموارد يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمنظمة وزيادة قدرتها على مواجهة التحديات المستقبلية (Davenport & Voelpel, 2020, 56)

**ج. فاعلية أصحاب المصلحة** : تمثل فاعلية أصحاب المصلحة قدرة المنظمة على التفاعل البناء والاستراتيجي مع الأطراف ذات المصلحة المتبادلة، وهو عنصر محوري في الإدارة الاستراتيجية لأنه يعزز من شرعية المنظمة واستدامتها من خلال دمج مصالح متعددة (صدوقي، 2019، 5) وتنطوي فاعلية أصحاب المصلحة على التعرف إلى هذه الفئات (مثل العملاء، الموظفين، الموردين، المجتمع، الحكومات) وتقييم مواقفهم واحتياجاتهم، ثم إشراكهم بآليات تفاعلية منتظمة لضمان التمثيل والتعاون. هذا ما تؤكدُه النظرية الحديثة لمشاركة أصحاب المصلحة التي تسعى إلى بناء حوار وتواصل مستمر يتميز بالشفافية والمسؤولية (Awa, 2024, 8) من الناحية العملية، فإن إشراك أصحاب المصلحة بشكل فعال يساهم في تحسين الأداء المؤسسي: فقد وجدت دراسات أن هناك علاقة إيجابية كبيرة بين مشاركة أصحاب المصلحة والأداء المالي والمستدام للشركات. على سبيل المثال، أظهرت دراسة على شركات متبنية لأهداف التنمية المستدامة أن مشاركة أصحاب المصلحة (عبر الشراكات متعددة الأطراف) ترتبط بتحسين في الأداء المالي، البيئي،

والاجتماعي(Singh,2022,145)بالإضافة إلى ذلك، يعتبر إشراك أصحاب المصلحة أداة مهمة في الحوكمة الرشيدة، حيث يتيح للمنظمة تحديد المخاطر والتوقعات الخارجية مبكرًا، وتقييم أولويات التنمية بناءً على تلك التوقعات(Aaltonen,2024,15)

### ثالثاً.التشخيص التنظيمي

#### 1. مفهوم التشخيص التنظيمي

يعد التشخيص التنظيمي احد الموضوعات الرئيسية في مجال ادارة المنظمات، أذ يركز على دراسة المنظمة بصورة متكاملة وذلك خلال جمع البيانات الخاصة بسلوكيات الموظفين والاجراءات الادارية داخل المنظمة وتحليلها ،بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، واتخاذ القرارات اللازمة لتطوير وتحسين الأداء التنظيمي بشكل عام. وبهذا الصدد، أشار عدد من الباحثين والمختصين إلى موضوع التشخيص التنظيمي من خلال طرح وجهات نظر متعددة، ساهمت في إيضاح المبنى الفكري الرئيسي للموضوع وإبراز محاوره المفاهيمية والتنظيمية. اذا شار(Postma & Kok, 1999, 584) إلى أن التشخيص التنظيمي يؤكد على جمع البيانات المرتبطة بالاختيارات التصميمية للمنظمة وتقديم التوصيات اللازمة للتغيير، ابتداءً من التقييم الشامل لأداء المنظمة لوضع الخطط البرامج المناسبة لتحسّن الفعالية التنظيمية. واستكمالاً فقد أشار (Janićijević, 2010, 85) بأنه يمثل اسلوب منهجي يعمل على تحليل المنظمة، بهدف حصر نقاط القوة والعمل على تعزيزها، ومعالجة نقاط الضعف عبر تنفيذ مجموعة من التغييرات التنظيمية الناجحة.

كما يؤكد (Kanji, 2011, 39) أن التشخيص التنظيمي يقدم معلومات دقيقة عن الأنظمة الفرعية للمنظمة وأنماط السلوك داخلها، مما يمكّن الإدارة من فهم الأداء الحقيقي والتعامل مع المشكلات الكامنة. ويستطرق (Gouraya, 2021, 821)بأنه يسمح بالكشف عن العيوب التنظيمية وتحديد مسبباتها من خلال تقييم المتغيرات الجوهرية، وبالشكل الذي يساهم في تحقيق فاعلية تنظيمية أكبر. (Gouraya, 2021, 821) وإشارة (Bushe, 1995, 22) بأنه يعتمد كمدخل للتطوير التنظيمي يؤكد على ما هو جيد بالفعل في المنظمة، أي نقاط القوة، بدلاً من الاهتمام بالمشكلات، مما يدعم الطاقة الإيجابية نحو التطوير. واکمل(Hamid & Ali, 2011, 85) أن هذه العملية تتطلب اشتراك الموظفين في التخطيط و بما يساهم في تحسين الأداء وتطوير القدرات الجوهرية للمنظم. أخيراً، يرى (Khan et al., 2023, 4) أن التشخيص التنظيمي يعمل كأداة فحص معمقة، تكشف عن مصادر القوة والضعف، وهذا ما يساعد في اتخاذ القرارات المناسبة لتطوير المنظمة، كما يُمكن المنظمة من اكتشاف الفجوات والمشكلات بوقت مبكر، والعمل على حلحلت الصعوبات والمعوقات الإدارية والسلوكية، واختيار النموذج التحليلي الأنسب.

قدم عدد من الباحثين مفهوم التشخيص التنظيمي بتعريفات متعددة، لذا قام الباحث بأختيار مجموعة لعرضها في الجدول التالي:

#### جدول (5) تعريفات التشخيص التنظيمي

ت	المصدر	التعريف
---	--------	---------

عملية ممنهجة تستهدف تقييم الوضع الحقيقي للمنظمة وتشخيص أوضاعها التشغيلية بدقة ، وبما يمكن الإدارة من تقديم اقتراح و التوصيات لتعزيز فاعلية العمل ورفع مستوى الكفاءة.	Hboukoulo ،u 2013، 89	1
اسلوب تحليلي يهدف إلى الكشف عن الفجوة بين الواقع التخطيطي الفعلي للمنظمة وما يجب أن تكون عليه، من خلال تحديد مجالات التحسين واتخاذ الإجراءات اللازمة.	،Sanjay 39). 2011،	2
أسلوب إداري منهجي يعتمد لإجراء تقييم عام ودقيق للوضع التنظيمي الحالي ، وذلك من بواسطة جمع البيانات وتحليلها لتحديد المجالات التي تحتاج الى التعزيز والتطوير وصولاً إلى مستوى عالٍ من الصحة التنظيمية.	عتريس، 423، 2018	3
عملية تهدف إلى تحليل هيكل وثقافتها وعمليات المنظمة ، من أجل تحديد المشكلات الفعلية والكشف عن أسبابها الجوهرية.	Appelbau m, 186،2020	4

المصدر : إعداد الباحث وفقاً للمراجع المذكورة أعلاه.

ويعرف الباحث التشخيصي التنظيمي بأنه " عملية تحليل منهجية للواقع التنظيمي الحالي بهدف التعرف على مواطن الضعف ومجالات التطوير لتعزيز الأداء التنظيمي"

## 2. ابعاد التشخيص التنظيمي

استند تحديد أبعاد التشخيص التنظيمي في الأدبيات الإدارية إلى عدد من الدراسات التي تناولت المنظمة بوصفها نظام متكامل، إذ أكدت أهمية كل من (القيادة، والهيكل التنظيمي، والإستراتيجية، والأنظمة) في تشخيص الواقع التنظيمي، ومن أبرز هذه الدراسات والنماذج هي دراسة (Waterman et al., 1980)، و (Cummings & Worley, 2015)، إضافة الى إحدى الدراسات العربية التي اعتمدت الأبعاد نفسها و هي دراسة (زوين والذبحاوي، 2016) والتي سوف نأتي على ذكره ادناه:

أ. القيادة : عملية تأثير القائد على مجموعة من الموظفين لتحقيق هدف محدد و مشترك (Northouse & Lee, 1, 2019). من خلال توجيه القدرة التنظيمية والفردية نحو تحقيق هذا الهدف، سواء كان مصدر التأثير وسمي أو غير رسمي، وذلك لتحقيق الأداء المطلوب ومواجهة التحديات الحالية و المستقبلية. (Spears, 2010, 27) ولا تقتصر القيادة على الأشخاص ذوي المناصب الرسمية فحسب، بل تشمل الموظفين ايضاً، حيث تُعد احتياجاتهم ودوافعهم من المتغيرات الأساسية التي يجب أن يراعيها القائد في تفاعله معهم وبوعي تام. وتشمل القدرة على التأثير والتحفيز وتكليف الأفراد بغرض تحقيق الفاعلية التنظيمية والنجاح، مع وضع رؤية إستراتيجية تمثل خارطة الطريق لمستقبل المنظمة، وتحدد الأولويات والتكنولوجيا والتركيز على العملاء. (Derue & Ashford, 2010, 629) بالتالي فإن بُعد القيادة يمثل أحد أهم المرتكزات الأساسية في التشخيص التنظيمي، ذلك لكونه يحدد درجة التوجيه والتحفيز وجودة العلاقات وفعالية الإشراف. وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن بعض القيادات الإدارية تعاني من ضعف في الدور الإشرافي الرقابي، حيث يميل القائد إلى استخدام الأسلوب السلطوي الذي يركز على الرقابة بدلاً من التمكين، مما يخلق بيئة عمل

تتسم بالامتثال والخضوع بدلاً من الإبداع. (Khan et al., 2023, 10) لهذا يعتبر تشخيص القيادة خطوة مهمة و أساسية في استمرارية والحفاظ على المنظمة، (Hassan & Shkak, 2021, 8)

**ب. الهيكل التنظيمي:** هو الإطار الذي يحدد توزيع المهام والصلاحيات والمسؤوليات وخطوط السلطة والعلاقات الرسمية بين الموظفين لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة. (Robbins & Coulter, 2018, 72) كما يُعرف بأنه الإطار الإداري الذي يوضح مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الموظفين، بما يشمل الوحدات والأقسام ومسؤولياتها. (Nagappan et al., 2010, 2) ويمثل الهيكل التنظيمي القدرة على توزيع الموظفين والوظائف بطريقة تحقق تكامل الأداء داخل المنظمة، ويُظهر صورياً من خلال المخططات الهيكلية التنظيمية التي توضح كيفية توزيع العمل والمهام بين الوظائف المختلفة لضمان الأداء المتكامل. (Daft et al., 2020, 5) كما يتيح تنظيم الموظفين والوظائف والعمليات بشكل متكامل، ويسهل تحديد العلاقات بين الإدارات والأقسام، ويعزز التعاون بين الفرق المختلفة لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة. (Daft, 2020, 5) على الرغم من ذلك، أظهرت الدراسات وجود اختلالات واضحة في تصميم الهيكل التنظيمي، حيث يتم توزيع المهام بطريقة غير منطقية، وتتأثر الموارد البشرية بعوامل غير تنظيمية مثل رغبة الموظفين في الانتقال لأماكنهم الأصلية، مما أدى إلى وجود أقسام تعاني فائضاً وأخرى تعاني نقصاً (Khan et al., 2023, 10).

**ج. الاستراتيجية:** هي خطة شاملة تحدد الأهداف طويلة المدى للمنظمة والطرق والوسائل اللازمة لتحقيقها، وتساعد على توجيه الموارد واتخاذ القرارات بما يتوافق مع رؤية ورسالة المنظمة. (Nag, 2010, 12) وتمثل الاستراتيجية التنظيمية قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة لردود فعل البيئة الداخلية والخارجية، بما في ذلك المنافسة واحتياجات العملاء والموارد، وهي ضرورية لتحقيق ميزة تنافسية عن طريق استخدام الموارد بفعالية، وإعادة ترتيب العمليات، واستغلال القدرات الديناميكية للمنظمة. (Larcker, 2011, 15) كما تمكن الاستراتيجية المنظمة من التعرف على التغييرات الرئيسية في البيئة الخارجية وتخصيص الموارد بسرعة للفرص أو الإجراءات الجديدة، مع وضع توجه واضح والتكيف مع احتياجات العملاء. (Zhou & Wu, 2010, 551) ويتعلق البعد الاستراتيجي بدرجة وضوح رسالة المنظمة، واتساق رؤيتها مع احتياجاتها، ومدى وجود استراتيجية توجيهية مشتركة بين جميع الموظفين. إذ أن عدم إشراك الموظفين في القرارات الاستراتيجية قد يؤدي إلى وجود فجوة بين القادة والموظفين، خاصة مع تركيز القيادة على الإدارة التشغيلية اليومية أكثر من التخطيط بعيد المدى. وتشير الدراسات أيضاً إلى أن النظام الاستراتيجي يفتقر إلى آليات التغذية التي تساعد في مراجعة الخطط أو تعديلها بما يتناسب مع تحديات البيئة الداخلية والخارجية (Khan et al., 2023, 9).

**د. الأنظمة:** تمثل الأنظمة مدخل شامل لتنظيم النشاط داخل المنظمة وفق أهدافها، وهي مجموعة من العناصر المترابطة التي تعمل متوازياً لتحقيق هدف محدد ضمن المنظمة. (Ackoff, 1999, 45) وتشمل الأنظمة الأدوات والإجراءات والعمليات التي تساعد المنظمة على التكيف مع التغييرات البيئية، وتحسين الكفاءة والجودة، وربط المعرفة والمعلومات بين الأفراد والوحدات المختلفة، بالإضافة إلى المستلزمات الضرورية لتنفيذ الأنشطة وفق الأهداف المرجوة (العبادي والعارض، 2012، 43). ويعتمد بقاء وتميز المنظمة على قدرة أنظمتها على مواكبة التغييرات المستمرة، لا سيما التكنولوجية، وتطبيق الأساليب الحديثة في الإنتاج لزيادة الكفاءة والجودة. (Ferguson, 2015, 3) إذ أن قصور الأنظمة قد يؤدي إلى غياب الاجتهاد الفردي بدل العمل المنظم، يعيق من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيير، مما

يزيد مقاومة الموظفين لأي تطوير (Khan et al., 2023, 11-12)

### المحور الثالث: عملي الدراسة

يعالج هذا المبحث بيانات الدراسة التي تم الحصول عليها من خلال الاستبيان ، وذلك من خلال أربعة مرتكزات جوهرية، وهي الوصف والتشخيصي للمتغيرات الثلاثة، يتبعها اختبار علاقات الارتباط، ثم تحليل علاقات الأثر المباشرة ، واخيراً علاقات الأثر غير المباشرة، وكما يلي:

#### أولاً : الوصف التشخيصي للمتغيرات

تهتم هذه الفقرة بأستعراض نتائج الدراسة الميدانية للدراسة، من خلال تحليل بيانات عينة الدراسة البالغ عددها 177 فرداً. و يهدف هذا التحليل إلى تشخيص حقيقة المتغيرات ومعرفة ميول العينة بالتفصيل، باستخدام مجموعة مؤشرات احصائية الرصينة، مثل الأوساط الحسابية التي تبين مستوى الإجابة، والانحرافات المعيارية الذي يقيس التشتت والتوافق، وصولاً إلى الأهمية النسبية التي تنسق الأولويات. و ان كل ذلك سيكون مفصل بوضوح في الجدول الآتي:

جدول (6) الوصف التشخيصي لمتغيرات الدراسة الثلاثة

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد	المتغير
1	0.81%	0.66	4.04	التواضع	القيادة الرشيدة
4	0.76%	0.79	3.81	الهدوء	
2	0.79%	0.83	3.93	الحكمة	
6	0.76%	0.81	3.79	الصبر	
3	0.79%	0.76	3.96	الموضوعية	
5	0.78%	0.81	3.88	الثقة	
المتغير الاول	0.78%	4.66	3.90	المعدل الكلي للقيادة الرشيدة	
2	0.56%	0.95	2.78	ضعف الابتكار	الانحدار التنظيمي
3	0.43%	0.95	2.29	قلة تخصيص الموارد	

1	0.72%	0.84	3.61	فاعلية أصحاب المصلحة	
المتغير الثالث	0.580	0.91	2.89	المعدل الكلي للانحدار التنظيمي	
2	0.79%	0.62	3.96	القيادة	التشخيص التنظيمي
1	0.82%	0.84	4.1	الهيكل التنظيمي	
4	0.53%	0.71	2.66	الاستراتيجية	
3	0.77%	0.78	3.86	الأنظمة	
المتغير الثاني	0.73%	0.74	3.65	المعدل الكلي للتشخيص التنظيمي	

المصدر: من اعداد الباحث وفق برنامج SPSS V. 26

يوضح الجدول اعلاه مستوى ادراك العينة المبحوثة حول متغيرات الدراسة وكما يلي:

### 1. تحليل متغير القيادة الرشيقة

من الجدول اعلاه يتضح ان متغير القيادة الرشيقة قد سجل وسط حسابي كلي عالى جداً وبمقدار (3.90) وبالترتيب الاول على متغيرات الدراسة الثلاثة وبنسبة اهمية بلغت (78%) ، اما على مستوى الابعاد فقد سجل بعد التواضع تسلسل رقم (1) على الابعاد الستة وبوسط (4.04) وهذا يعني ان القيادة منفتحة على موظفيها وتعترف بجهودهم ، مقابل هذا كان بعد (الموضوعية) قد حصل على التسلسل رقم (2) بوسط حسابي (3.96) وهذا يؤكد على اهمية الاعتماد على الحقائق في انجاز العمل واتخاذ القرار ، في حين جاء بعد (الحكمة والثقة والهدوء والصبر) بأوساط حسابية متقاربة تراوحت بين (3.79 - 3.93) اما نسب الاهمية لجميع الابعاد فانها لم تنخفض عن (76%) وان ما يدعم دقة هذه النتائج هو انخفاض الانحرافات المعيارية ، مما يشير إلى وجود توافق عقلي واتفاق عالى بين عينة الدراسة حول سلوكيات القيادة الرشيقة ومدى تواجدها في المديرية المبحوثة.

### 2. تحليل متغير الانحدار التنظيمي

تشير النتائج الإحصائية الى ان المديرية المبحوثة على حافة الانحدار اذا وسطها الحسابي انخفض عن الوسط الفرضي وكان مقداره (2.89) ، بينما برز بُعد (فاعلية أصحاب المصلحة) بوسط حسابي (3.61) مما يدل على اهتمام المديرية بالأطراف الخارجية رغم وجود بعض التحديات، كذلك سجل بُعد (قلة تخصيص الموارد) اقل وسط حسابي بلغ (2.29) وهو ما يفسر بأن المديرية مازال لديها كفاية مالية ومادية لغرض تسيير ، مقابل هذا فان الانحراف المعياري الكلي سجل (0.91) و اهمية نسبية بلغت (58%) وهذا يؤكد وجود مظاهر للانحدار التنظيمي.

### 3. تحليل متغير التشخيص التنظيمي

من نتائج الجدول السابق نجد ان متغير التشخيص التنظيمي بوسط حسابي كلي بلغ (3.65) وهذا يدل على القدرة التحليلية الجيدة للمديرية وبنسبة اهمية بلغت (73%) اما بالنسبة للابعاد حقق بُعد (الهيكل التنظيمي) أعلى وسط حسابي بلغ (4.10) وبالتسلسل رقم (1) مما يعكس مرونة عالية في توزيع المهام والمسؤوليات ووضوح خطوط سلطة، كما وجاء بُعد (القيادة) في التسلسل رقم (2) بوسط (3.96) ، كما أن النتائج كشفت عن فجوة في بُعد الاستراتيجية الذي

سجل (2.66) وهو اقل وسط حسابي وبالتسلسل رقم (4) من اصل اربعة، وبالنظر إلى معامل الانحراف المعياري الكلي البالغ (0.74) واهمية نسبية بمقدار (73%) نجد أن هناك اتساق واضح في تقييم الموظفين لآليات التشخيص المتبعة مما يعطي للإدارة قاعدة بيانات موثوقة للبناء عليها في عمليات التطوير المستقبلية.

#### ثانياً . علاقات الارتباط

للتحقق من العلاقات بين متغيرات الدراسة، اعتمد الباحث معامل ارتباط (بيرسون) كأداة اساسية لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات الثلاثة (القيادة الرشيقة، التشخيص التنظيمي، الانحدار التنظيمي) وأبعادها. إذ يمكن تحقيق الفائدة من هذه النتائج بخصوص التأكد من الفرضيات، ومن جانب أخرى توفر اسس موضوعية وتحليلية لشرح التفاعلات البيئية بين المتغيرات وكما يلي حسب الجدول التالي:.

جدول (7) مصفوفة ارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة الثلاثة وأبعادها

المصلحة	الموارد	الابتكار	الأنظمة	الاستراتيجية	الهيكل	القيادة	الثقة	الموضوعية	الصبر	الحكمة	الهدوء	التواضع	الأبعاد
-	0.4-	-	0.61	0.41	0.57	0.71	0.76	0.71	0.55	0.73	0.66	1	التواضع
0.43	-	-	0.53	0.39	0.48	0.59	0.61	0.56	0.62	0.57	1	0.66	الهدوء
-	-	-	0.6	0.46	0.61	0.7	0.71	0.73	0.64	1	0.57	0.73	الحكمة
-	-	0.4-	0.49	0.39	0.43	0.5	0.65	0.6	1	0.64	0.62	0.55	الصبر
0.6-	-	-	0.62	0.46	0.68	0.69	0.73	1	0.6	0.73	0.56	0.71	الموضوعية
-	-	-	0.69	0.42	0.61	0.77	1	0.73	0.65	0.71	0.61	0.76	الثقة
-	-	-	0.69	0.57	0.69	1	0.77	0.69	0.5	0.7	0.59	0.71	القيادة
-	-	-	0.79	0.53	1	0.69	0.61	0.68	0.43	0.61	0.48	0.57	الهيكل
-	-	-	0.6	1	0.53	0.57	0.42	0.46	0.39	0.46	0.39	0.41	الاستراتيجية
-	-	-	1	0.6	0.79	0.69	0.69	0.62	0.49	0.6	0.53	0.61	الأنظمة

0.62	0.49	0.55											
0.76	0.7	1	-	-	-	-	-	-	0.4-	-	-	-	الابتكار
0.69	1	0.7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.4-	الموارد
1	0.69	0.76	-	-	-	-	-	-	-	-	0.43	-	المصلحة
			0.55	0.46	0.43	0.55	0.49	0.51				0.44	
			0.49	0.39	0.39	0.43	0.46	0.43	0.39	0.44	0.36		
			0.62	0.43	0.59	0.62	0.59	0.6-	0.49	0.53	0.43	0.58	

المصدر: من اعداد الباحث وفق برنامج SPSS V. 26

بالرجوع الى نتائج الجدول اعلاه يمكن تفسير النتائج بخصوص فرضيات الارتباط وكما يلي:

1. **فرضية الارتباط الأولى** " ترتبط القيادة الرشيقة معنوياً في الانحدار التنظيمي " توضح النتائج بأن هناك علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة الرشيقة وأبعاد الانحدار التنظيمي. حيث تشير الإشارات السالبة الى أنه كلما ازدادت سلوكيات القيادة في المديرية، كلما أدى الى انخفاض مستوى الانحدار التنظيمي. بهذا يمكن قبول الفرضية، فضلاً عن ان هذا يدل على ان القيادة الرشيقة الدور الوقائي للقيادة الرشيقة في منع تدهور التنظيمي.

2. **فرضية الارتباط الثانية** " ترتبط القيادة الرشيقة معنوياً في التشخيص التنظيمي " توضح النتائج بأن هناك علاقة ارتباط طردية بين أبعاد القيادة الرشيقة وأبعاد التشخيص التنظيمي. وهذا يعني أن القيادة الرشيقة تعتبر محفز أساسي لعمليات التشخيص التنظيمي. عليه، تُقبل الفرضية.

3. **فرضية الارتباط الثالثة** " يرتبط التشخيص التنظيمي معنوياً بالانحدار التنظيمي " توضح النتائج بأن هناك علاقة ارتباط عكسية ، بين أبعاد التشخيص التنظيمي وأبعاد الانحدار التنظيمي. وهذا يشير إلى أن قدرة المنظمة على تشخيص أنظمتها وهياكلها بشكل دقيق تساهم في تقليل الانحدار. وبذلك، تُقبل الفرضية الثالثة.

### ثالثاً. فرضيات التأثير

في هذه الفقرة سيتم تحليل ثلاثة فرضيات وعرض نتائجها في ثلاثة جداول وكمايلي:

#### 1- القيادة الرشيقة والانحدار التنظيمي

جدول (8) تأثير القيادة الرشيقة في الانحدار التنظيمي

F	F	R2	.Sig	t	t	Beta	Std. Error	B	المتغير المستقل	المتغير المعتمد
الجدولية	المحسوبة			الجدولية	المحسوبة				القيادة الرشيقة	الانحدار التنظيمي
3.89	72.16	0.363	0	1.973	-7.431	0.611-	0.069	0.648-		

المصدر: من اعداد الباحث وفق برنامج SPSS V. 26

من نتائج الجدول اعلاه ان جميع النتائج تشير الى قبول (فرضية الأثر الأولى: تؤثر القيادة الرشيقة معنوياً في الانحدار التنظيمي) ، اذ ان ( $B = -0.648$ ) يشير الى وجود اثر عكسي بين القيادة والانحدار ، وهذا يعني أن أي زيادة في القيادة تؤدي الى انخفاض الانحدار. كما ان ( $Beta = -0.611$ ) تظهر وجود تأثير قوي، كما وتؤكد ان ( $t$ ) المحسوبة بلغت (-7.431) وهي تتفوق على اختها الجدولية (1.973)، فضلاً عن ان ( $Sig. = 0.000$ ) أما ( $R^2 = 0.363$ ) فيوضح أن القيادة الرشيقة تفسر (36.3%) من التغير الحاصل في الانحدار التنظيمي، كما أن قيمة ( $F$ ) المحسوبة (72.16) تتفوق على القيمة الجدولية (3.89)، عليه نقبل هذه الفرضية.

## 2- القيادة الرشيقة التشخيص التنظيمي

جدول (9) تأثير القيادة الرشيقة في التشخيص التنظيمي

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	B	Std. Error	Beta	t المحسوبة	t الجدولية	.Sig	R2	F المحسوبة	F الجدولية
القيادة الرشيقة	التشخيص التنظيمي	0.712	0.054	0.764	12.532	1.973	0.000	0.533	182.9	3.89

المصدر: من اعداد الباحث وفق برنامج SPSS V. 26

من الجدول اعلاه يتضح ان ( $B = 0.712$ ) أي بمعنى ان القيادة الرشيقة تؤثر في التشخيص التنظيمي، وكلما ارتفع مستوى القيادة الرشيقة سيساهم في دعم التشخيص التنظيمي. كما ان ( $Beta = 0.764$ ) تدل على ان القيادة تعمل على تحسين عمليات تشخيص المشكلات وتحديد مواطن الخلل. اضافة الى ذلك فان ( $t$ ) المحسوبة (12.532) تتفوق على الجدولية (1.973)، وان قيمة ( $Sig. = 0.000$ ) أما ( $R^2 = 0.533$ ) فيوضح بان القيادة الرشيقة تستطيع ان تفسر التغير الحاصل في التشخيص التنظيمي بمقدار (53.3%) كما أن قيمة ( $F$ ) المحسوبة (182.9) اكبر من الجدولية (3.89)، عليه نقبل فرضية الأثر الثانية: تؤثر القيادة الرشيقة معنوياً في التشخيص التنظيمي.

## 3- التشخيص التنظيمي والانحدار التنظيمي

جدول (10) تأثير التشخيص التنظيمي في الانحدار التنظيمي

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	B	Std. Error	Beta	t المحسوبة	t الجدولية	.Sig	R2	F المحسوبة	F الجدولية
التشخيص التنظيمي	الانحدار التنظيمي	-0.741	0.057	-0.589	-11.69	1.973	0.000	0.481	118.21	3.89

المصدر: من اعداد الباحث وفق برنامج SPSS V. 26

من نتائج الجدول اعلاه الخاص بفرضية الأثر الثالثة: يؤثر التشخيص التنظيمي معنوياً في الانحدار التنظيمي. يتضح ان الانحدار غير المعياري ( $B = -0.741$ ) يشير الى وجود تأثير عكسي للتشخيص على الانحدار التنظيمي،

وهذا يعني ان أي تطور في التشخيص سيساهم في خفض الانحدار. كما ان (Beta = -0.589) تؤكد هذا التأثير وتعكس أهمية التشخيص في معالجة والانحدار التنظيمي. اضافة الى ان (t) المحسوبة بلغت (-11.69) وهي اكبر من الجدولية (1.973)، فضلاً عن مستوى الدلالة الإحصائية (Sig. = 0.000) الأقل من (0.05)، معنوية هذا التأثير إحصائياً، أما (R<sup>2</sup> = 0.481) فيوضح أن التشخيص يفسر (48.1%) من التغيرات في الانحدار ، فضلاً عن ان (F) المحسوبة (118.21) وهي اكبر من الجدولية (3.89)، عليه نقبل الفرضية فرضية الأثر الثالثة.

#### رابعاً: اختبار فرضيات التأثير الغير مباشر

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار فرضية الوساطة: للتشخيص التنظيمي اثر غير مباشر في العلاقة بين القيادة الرشيقة والانحدار التنظيمي، وذلك من خلال بيان التأثير المباشر وغير المباشر لمتغيرات الدراسة. وكما يلي:  
جدول (11) نتائج اختبار التأثير المباشر وغير المباشر لمتغيرات الدراسة الثلاثة

المسار	نوع الأثر	معامل التأثير (B)	الخطأ المعياري	Beta	t المحسوبة	.Sig
القيادة الرشيقة ← التشخيص التنظيمي	مباشر	0.712	0.054	0.764	12.532	0.000
التشخيص التنظيمي ← الانحدار التنظيمي	مباشر	-0.741	0.057	-0.589	-11.69	0.000
القيادة الرشيقة ← الانحدار التنظيمي	مباشر	-0.648	0.069	-0.611	-7.431	0.000
القيادة الرشيقة ← التشخيص التنظيمي ← الانحدار التنظيمي	غير مباشر	-0.527	0.051	-0.450	-10.33	0.000

المصدر: من اعداد الباحث وفق برنامج AMOS  
عند مراجعة نتائج المسار الرابع نلاحظ وجود تأثير غير مباشر عكسي ومعنوي للقيادة الرشيقة في الانحدار التنظيمي عبر التشخيص التنظيمي، اذ بلغت (B = -0.527) وبمستوى دلالة إحصائية (0.000). ويؤكد بأن القيادة الرشيقة تعمل على تقليل الانحدار التنظيمي بواسطة التشخيص التنظيمي. وعلى ما تقدم، يمكن القول أن التشخيص التنظيمي يؤدي الوساطة الناجحة بين القيادة الرشيقة والانحدار التنظيمي، أخيراً يمكن قبول الفرضية اعلاه.

#### المحور الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

##### اولاً : الاستنتاجات

1. تمارس مديرية تربية البصرة نمط القيادة الرشيقة ، وبالتحديد فانها تعتمد على التواضع والموضوعية في تعاملاتها اليومية، وهذا يساهم في بناء بيئة عمل ايجابية تعمل على امتصاص الصدمات بين الادارة والموظفين، ومنع حصول أي حالة تدهور في العلاقات الإنسانية داخل المديرية.

2. عدم القدرة على تسخير الموارد المالية والمادية في بناء القدرات الابتكارية، وهذا يقودنا الى استنتاج اخر وهو ان هناك عوائق انسانية فكرية تتمثل ببعض الاجراءات التي تمنع التطور والابتكار ، وهذا فان العائق الاساسي هو تنظيمي وليس مالي.
3. تواجه المديرية ضعف واضح في الجوانب الاستراتيجية وهذا واضح جداً من خلال ملاحظة ن البعد الاستراتيجي مثل الحلقة الأضعف في توجهات المديرية ، مما يعني يعني عدم وجود تخطيط استباقي، بالتالي هذا يمهّد الى الانحدار.
4. لا تستطيع القيادة الرشيفة وحدها ان تعالج او تحد من الانحدار التنظيمي الا بواسطة التشخيص التنظيمي الواضح والدقيق، كما نلاحظ ارتباط القيادة بالتشخيص اذ انه لا فائدة من عمل احدهما بدون الاخر.
5. يتسم الهيكل التنظيمي للمديرية بوضوح عالي في توزيع المهام والسلطة، وبهذا فان الهيكل التنظيمي هنا يعمل كجدار حماية للمديرية من الانهيار السريع ، رغم وجود تحديات كبيرة.
6. يتضح وجود علاقات ارتباط وأثر بين متغيرات الدراسة الثلاثة، حيث تبين أن للقيادة دوراً أساسياً في كبح جماح الانحدار التنظيمي، إذ تعمل ابعاد القيادة الرشيفة كعلاج فعال يقلص من مظاهر الترهل الإداري والسلوكيات الضارة. ورغم هذا، فإن المديرية في مرحلة حرجة.

### ثانياً: التوصيات

1. التركيز على نمط القيادة الرشيفة وبالاخص نمطي (التواضع والموضوعية) والاعتماد عليها كسياسة واجراء اساسي، ذلك لضمان استدامة بيئة العمل الإيجابية ومنع السلوكيات الغير جيدة وتقوية العلاقات الانسانية.
2. على المديرية اتباع سياسة الابواب المفتوحة لرعاية الابتكار وذلك من خلال ،مراجعة الأنظمة والتعليمات والمسارات الإجرائية وتطويرها بما يصب بمصلحة الابتكار وتطوير جميع مفاصل المنظمة، اذ اتضح من خلال الدراسة ان العائق هو ليس مالي بل عائق تنظيمي .
3. معالجة حالة الضعف في الجانب الاستراتيجية ، وهنا نوصي بصياغة رؤية بعيدة المدى للمديرية و تبني استراتيجية التخطيط الاستباقي بدلاً من رد الفعل، وذلك لتجنب مسببات الانحدار التنظيمي قبل حدوثها.
4. بناء نظام معلومات لرصد وتشخيص المشكلات الإدارية، أذ ان مهارات القائد الرشيق وحدها لا تكفي لمعالجة حالة الانحدار، بل يجب بناء نظام معلومات يعمل على تشخيص الوضع الفعلي للمديرية ثم اتخاذ قرارات فعالة للتخلص من الانحدار. فاعلية القرارات المتخذة في كبح الانحدار.
5. ضرورة استثمار الهيكل التنظيمي ودوره الفعال والقيام بأستحداث وحدات إدارية تخصصية تتهم بالرشاقة والتميز التنظيمي، ويكون دورها الحفاظ على النظام من الانهيار، والعمل كمختبرات للتطوير و تبسيط الإجراءات، ورقمنة الأنشطة، والاستجابة للتغيرات.

6. تنفيذ حزمة إصلاحات مثل تقليص الترهل الإداري والتخلص من سلوكيات العمل الضارة وهذا يمكن ان يحول المديرية الى منصة انطلاق استباقية قادرة على توليد الابتكار واستدامة النمو، عبر استبدال الرقابة بالثقة ، والتحول من النمط المركزي الى اللامركزي.

#### أولاً : المصادر العربية:

1. أحمد، عبد الناصر محمد سيد. (2025). معوقات الابتكار في المنظمات العربية ومقترحات التغلب عليها. *المجلة العربية للعلوم الإدارية والمالية*، 7(2)، 1-25.
2. الجبوري، حسين رأفت جاسم محمد، والمعاضدي، معن وعد الله. (2023). واقع أبعاد القيادة الرشيقة في شركة آسياسيل للاتصالات النقالة في العراق: دراسة تحليلية. *مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية*، 4(2)، 251-262.
3. جهاد، محمد يحيى. (2024). دور القيادة الرشيقة في تحقيق الأداء السياقي: دراسة تحليلية في مديرية تربية الرصافة الأولى – بغداد. *مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 14(3)، 403-414.
4. الحربي، بدر بن جزاء، وإسماعيل، محمد عبد الرحمن. (2023). تحديات الابتكار في القطاع العام السعودي. *مجلة التنمية الإدارية*، 12(1)، 1-20.
5. ديرو، أرشد سعيد. (2025). القيادة الرشيقة وأثرها في تحقيق الإبداع الاستراتيجي: دراسة استطلاعية. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 21(2)، 500-531.
6. رحمة صدام، جهاد. (2023). دور القيادة الاستراتيجية في الحد من الانحدار التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من قيادات وزارة النفط (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق.
7. زوين، عمار عبد الأمير علي، والذبحاوي، ثورة عبد كريم. (2016). التشخيص التنظيمي المستدام وأثره في تعشيق التضمين الوظيفي: دراسة استطلاعية في معمل الألبان النباتي في النجف الأشرف. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 13(39) شباط، جمال إبراهيم أحمد. (2025). دور القيادة الرشيقة في تحفيز العاملين في المؤسسات الصحية: دراسة حالة – اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية*، 13(12)، 1-15.
9. صدوقي، عقيلة. (2019). محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات إدارة الأعمال. جامعة بغداد.
10. عبد الباري، أحمد. (2025). القيادة الرشيقة ودورها في تحقيق الريادة الإستراتيجية بالتطبيق على شركة مصر للطيران. *المجلة العربية للإدارة*، 45(1)، 3-18.
11. عبد الرضا رشيد، صالح؛ العطوي، عامر علي حسين؛ والسلطاني، علي عصام لطيف. (2020). توظيف قابليات إدارة الأزمة للحد من آثار الانحدار التنظيمي: الدور التفاعلي للقيادة التحويلية. *مجلة جامعة المثنى*، 77-91.
12. عبد الله، عمار جاسم. (2020). القيادة الرشيقة وأثرها في تمكين المرؤوسين وأداء العمل: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للسمنة والزيوت النباتية في الموصل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
13. عتريس، محمد محمود. (2018). التشخيص التنظيمي ودوره في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية. *مجلة العلوم الإدارية*، 420-430.
14. الغنزي، عادل. (2007). أهمية أصحاب المصلحة في الإدارة الاستراتيجية للمنظمات. *المجلة العربية للإدارة*، 1(1)، 1-15.
15. فخر الدين، محمد توفيق يونس، والعبادي، هاشم فوزي. (2025). إنكار الخطر الاستراتيجي وانعكاسه في الانحدار التنظيمي للمؤسسات الحكومية: دراسة تطبيقية في هيئة إعمار محافظة النجف الأشرف. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 21(1)، 28-54.

16. الفتلاوي، ميثاق هاتف. (2017). العلاقة بين القيادة الرشيدة وبناء السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي. *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية*، 7(4)، 23-48.
17. القرعة، أحمد، والغول، محمد. (2023). الصبر في القيادة وأثره على تحقيق الأهداف التنظيمية. *مجلة الإدارة المعاصرة*، 16(1).
18. الكعبي، كمال محمد يعقوب، والياسري، أكرم محسن. (2023). القيادة الرشيدة: دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء. *مجلة السبب*، السنة التاسعة، العدد الأول.
19. لرقم، عز الدين. (2019). معوقات الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال. *مجلة ضياء*، 0(0)، 113.86-
20. محمود، أحمد؛ وآخرون. (2023). أثر القيادة الرشيدة في تعزيز الثقة والنجاح التنظيمي. *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية*، 21(2).
21. النعيمي، أمير حمدون محمد، والهاشمي، شيماء محمد صالح حسن. (2023). مدى توافر أبعاد القيادة الرشيدة لدى قيادات دائرة صحة نينوى: دراسة استطلاعية. *مجلة جامعة التقنية الشامية للعلوم الإدارية والإنسانية*، العدد الخاص.
22. هادي، محمد؛ الصعدي، أحمد علي؛ المحبشي، يحيى عبد الكريم؛ وزيد، فاطمة. (2025). التشخيص التنظيمي على وفق نموذج الصناديق الستة وتطبيقاته في ديوان محافظة صعدة. *مجلة الإدارة والتنمية*، 565.550-
23. هادي، حمدان عبد الله؛ المخلافي، حميد عبدالغني؛ والقرص، عبدالفتاح علي. (2025). دور التشخيص التنظيمي باستخدام نموذج الصناديق الستة في الأداء المؤسسي. *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية*، 4(7)، 545-574.
24. الياسري، علي، والكعبي، محمد. (2023). القيادة الرشيدة وأثرها في تحقيق الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية لعينة من القيادات. *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية*، 21(2).

#### ثانياً: المصادر الأجنبية

1. Abdulla, D. F., Al Askari, P. S., & Sadq, Z. M. (2021). Agile leadership behaviors and their role in promoting workplace spirituality. *Qalaai Zanist Scientific Journal*, 6(1), 551–579.
2. Achterbergh, J., & Vriens, D. (2009). *Introducing organizations as social systems: Conducting experiments*. Springer.
3. Agocs, C. (1997). Institutionalized resistance to organizational change. *Journal of Business Ethics*, 16(9), 917–931.
4. Ahlmann, S., Archer, S., & Asutay, M. (2020). Risk management and corporate governance failures in Islamic banks. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 11(9), 1921–1939.
5. Akkaya, B., Kayalidere, U. K., Aktaş, R., & Karğın, S. (2020). Çevik liderlik yaklaşımı ve çevik lider davranışlarını ölçmeye yönelik bir ölçek geliştirme çalışması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 1605-1621.
6. Akkaya, B., Panait, M., Apostu, S. A., & Kaya, Y. (2022). Agile leadership and perceived career success. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(6), 3234.
7. Alaaltonen, K. (2024). Stakeholder engagement: Theoretical and methodological advances. *Journal of Project Management*, 15–30.

8. Alabadi, H. F., Ghazzayb, M. J., & Ahmed, N. (2020). The role of strategic sense in reducing organisational decline. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 8(11), 796–818.
9. Alexander, R., William, W., & Neil, M. (2012). *Strategic risk management*. Edinburgh Business School, Heriot-Watt University.
10. Al-Towaijri, H. M., Alburaikan, S. A., Alkhalifah, H. K., & Al-Romaihi, M. R. (2023). Agile leadership among the leaders of public primary schools in Unaizah Governorate. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 7(4), 1–20.
11. Altalhim, H. (2018). The study of measuring the level of organization agility. *Asia Pacific Institute of Advanced Research*, 4(1), 252–262.
12. Amalia, H. A., & Lestari, N. S. (2023). The role of agile leadership at digital business service company. *Proceedings of International Conference on Psychology, Health and Humanity*, 1, 77–83.
13. Amorin, R. B. (2024). Organizational diagnosis in state universities and colleges (SUCs). *Journal of Humanities and Social Sciences Studies*, 6(1), 129–142.
14. Andersen, T. J., & Schröder, P. W. (2011). *Strategic risk management practice*. Cambridge University Press.
15. Andersen, T. J., Garvey, M., & Roggi, O. (2014). *Managing risk and opportunity: The governance of strategic risk-taking*. OUP Oxford.
16. Andrews, R., Boyne, G. A., & Enticott, G. (2006). Performance failure in the public sector. *Public Management Review*, 8(2), 273–296.
17. Appelbaum, S. H. (2020). *Organizational diagnosis: Tools, models, and applications*. Organizational Development Review.
18. Awa, H. O., Onyike, M., Oryina, C., & Eme, O. (2024). Stakeholders, stakeholder theory and corporate social responsibility. *Journal of Corporate Social Responsibility*, 1–12.
19. Barker, V. L., McKinley, W., & Mone, M. A. (1998). Organizational decline and innovation: A contingency framework. *Academy of Management Review*, 23(1), 115–132.
20. Billings, J. C., Kimball, T. G., Shumway, S. T., & Korinek, A. W. (2007). Organizational Systems Questionnaire (OSQ) validity study. *Journal of Marital and Family Therapy*, 33(2), 149–164.
21. Bodolica, V., & Spraggon, M. (2020). Leadership in times of organizational decline: A literature review. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(2), 415–435.
22. Cameron, K. S., Kim, M. U., & Whetten, D. A. (1987). Organizational dysfunctions of decline. *Academy of Management Journal*, 30(1), 126–138.
23. Cameron, K. S., Whetten, D. A., & Kim, M. U. (1987). Organizational effects of decline and turbulence. *Administrative Science Quarterly*, 32(2), 222–240.
24. Cameron, K. S., & Zammuto, R. (1983). Matching managerial strategies to conditions of decline. *Human Resource Management*, 22(4), 359–375.

25. Carmeli, A., & Sheaffer, Z. (2009). How leadership characteristics affect organizational decline and downsizing. *Journal of Business Ethics*, 86(3), 363–378.
26. Ciampi, F., Faraoni, M., Ballerini, J., & Meli, F. (2022). The co-evolutionary relationship between digitalization and organizational agility. *Technological Forecasting and Social Change*, 176, 121383.
27. Coleman, T. S. (2012). *Quantitative risk management: A practical guide*. John Wiley & Sons.
28. Crnogaj, K., Tominc, P., & Rožman, M. (2022). A conceptual model of developing an agile work environment. *Sustainability*, 14(22), 14807.
29. Crow, S. M., & Hartman, S. J. (2003). A case study of organizational decline: Lessons for health care organizations. *The Health Care Manager*, 22(3), 256–264.
30. Daft, R. L. (2018). *The Leadership Experience* (7th ed.). Cengage Learning.
31. Davenport, T. H., & Voelpel, S. C. (2020). Strategic use of innovation: Transforming knowledge into value. *Journal of Business Strategy*, 41(2), 55–65.
32. Debre, M. J. (2023). Are international organisations in decline? *Global Policy*, 14(3), 112–126.
33. Delioğlu, N., & Uysal, B. (2022). A review on agile leadership and digital transformation. *Yildiz Social Science Review*, 8(2), 121-128.
34. Dickinson, G. (2001). Enterprise risk management: Its origins and conceptual foundation. *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, 26(3), 360–366.
35. Drew, S. A., Kelley, P. C., & Kendrick, T. (2006). CLASS: Five elements of corporate governance to manage strategic risk. *Business Horizons*, 49(2), 127–138.
36. Ghazzawi, I. (2018). Organizational decline: A conceptual framework and research agenda. *International Leadership Journal*, 10(1), 37–80.
37. Giblin, M. J., & Nowacki, J. S. (2018). Organizational decline and fiscal distress in municipal police agencies. *Police Quarterly*, 21(2), 171–195.
38. Gren, L., & Lindman, M. (2020). What an agile leader does: The group dynamics perspective. *Agile Processes in Software Engineering*, 178-194.
39. Harkins, L., et al. (2015). Relationships between denial, risk, and recidivism. *Archives of Sexual Behavior*, 44(1), 157–166.
40. Hayne, C. (2015). *Essays on organizational decline* (Doctoral thesis). Queen’s University, Canada.
41. Hubbard, D. W. (2020). *The failure of risk management: Why it's broken and how to fix it*. John Wiley & Sons.
42. Huynh, Q. L. (2025). Stakeholder engagement in digital marketing and environmental performance. *Sustainability Journal*, 17(20), 9157.
43. Jassmy, B. A. K., & Katea, E. A. H. (2022). Agile Leadership and its impact on High Involvement. *Al-Qadisiyah Journal for Administrative and Economic Sciences*, 24(3), 1–22.
44. Jintian, Y., Sukamani, D., & Kusi, M. (2022). Influence of agile leadership on project success. *Engineering Letters*, 30(2).

45. Jonsson, E., & Weitzel, W. (1989). Decline in organizations: A literature integration and extension. *Administrative Science Quarterly*, 34(1), 99–109.
46. Kaya, Y. (2023). Agile leadership from the perspective of dynamic capabilities and creating value. *Sustainability*, 15(21), 15253.
47. Khan, S., Ul Hassan, M. U., Parveen, I., et al. (2023). *An organizational diagnosis for change readiness* (Preprint). Preprints.
48. Krieg, A., et al. (2022). A scientific baseline for agile leadership. *Projektmanagement und Vorgehensmodelle 2022*, 25-35.
49. Kücher, A., & Feldbauer-Durstmüller, B. (2019). Organizational failure and decline. *Journal of Business Research*, 98, 503–516.
50. Levine, C. H. (1978). Organizational decline and cutback management. *Public Administration Review*, 38(4), 316–325.
51. Mellahi, K., & Wilkinson, A. (2004). Organizational failure: A critique. *International Journal of Management Reviews*, 5(1), 21–41.
52. Preziosi, R. C. (1980). Organizational diagnosis questionnaire (ODQ). *The 1980 Annual Handbook for Group Facilitators*, University Associates.
53. Rhouri, M., et al. (2023). Stakeholders' involvement, organizational learning and social innovation. *Sustainability*, 15(11), 8846.
54. Sadeghifar, J., et al. (2015). Strategic planning, implementation, and evaluation processes in hospital systems. *Global Journal of Health Science*, 7(2), 56-65.
55. Simeone, L. (2020). Design-led business model evolution: Keystones of strategic change in organizational decline. *Business Horizons*, 63(5), 681-691.
56. Weisbord, M. R. (1976). Organizational diagnosis: Six places to look for trouble with or without a theory. *Group & Organization Studies*, 1(4), 430–447.
57. Yang, V. C., & Grenier, L. (2024). *What leads to administrative bloat?* arX

