



## **الجدارات الجوهرية التنظيمية ومساهمتها في الحد من الانهيار التنظيمي**

دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في جامعة نوروز الخاصة في محافظة  
دهوك/ اقليم كردستان- العراق

إعداد

د. نزار محمد علي السليفاني

أستاذ مساعد علوم إدارية

كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة زاخو

nizar.ali@uoz.edu.krd

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة- جامعة دمياط

المجلد السادس - العدد الأول - الجزء الثالث - يناير ٢٠٢٥

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

السليفاني، نزار محمد علي (٢٠٢٥). الجدارات الجوهرية التنظيمية ومساهمتها في الحد من الانهيار التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في جامعة نوروز الخاصة في محافظة دهوك/ اقليم كردستان- العراق، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٦(١)٤، ١٠٩٧-١١٢٨.

رابط المجلة: <https://cfdj.journals.ekb.eg>

## الجدارات الجوهرية التنظيمية ومساهمتها في الحد من الانهيار التنظيمي

دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في جامعة نوروز الخاصة في محافظة دهوك/ اقليم كردستان- العراق

د. نزار محمد علي السليفاني

### المستخلص

**الهدف:** يهدف البحث الحالي التعرف على مدى مساهمة الجدارات الجوهرية التنظيمية والمتمثلة بـ(التعلم التنظيمي، رأس المال البشري، المرونة الاستراتيجية، والإدارة التكنولوجية) في الحد من الانهيار التنظيمي والمتمثل بـ(ضعف الخبرة الإدارية والفنية، ضعف العوامل التنظيمية، ضعف العوامل الاستراتيجية، وضعف العوامل البيئية)، وتحليل العلاقة بينهما في جامعة نوروز الخاصة.

**التصميم/ المنهجية:** لتحقيق هدف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وتحليلها وصولاً للنتائج، واعتمدت استمارة الاستبانة الالكترونية (google Form) لجمع البيانات، وبلغ العدد النهائي للمستجيبين (٧٨) موظفاً في جامعة نوروز الخاصة. وجرى اختبار فرضيات البحث باعتماد برنامج (SPSS Version 25).

**النتائج:** من أهمها وجود تأثير معنوي للجدارات الجوهرية التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي على مستوى المؤشر الكلي، كما تبين بأن وجود تأثير معنوي مباشر لأبعاد الجدارات الجوهرية التنظيمية والمتمثلة بـ(التعلم التنظيمي، رأس المال البشري، المرونة الاستراتيجية، والإدارة التكنولوجية) في الحد من الانهيار التنظيمي، مما يعني كلما تمتلك جامعة نوروز مستوى عالي من الجدارات الجوهرية التنظيمية كلما زادت القدرة في الحد من الانهيار التنظيمي. من أهم المقترحات من الضروري على جامعة نوروز من الاعتماد على الجدارات الجوهرية التنظيمية بأبعادها وتطبيقها في الواقع بشكل فاعل في الحد من الانهيار التنظيمي والتكيف مع الضغوطات والمتغيرات البيئية.

**الكلمات المفتاحية:** الجدارات الجوهرية التنظيمية، الانهيار التنظيمي، التعلم التنظيمي، ورأس المال البشري.

### المقدمة

في ظل التغيرات السريعة والمتلاحقة التي تشهدها بيئة الأعمال العالمية، تواجه المنظمات تحديات متزايدة تتطلب تعزيز مرونتها وكفاءتها لمواكبة تلك التطورات. لتحقيق النجاح والاستمرارية في هذه البيئة يتطلب من المنظمات تطوير استراتيجيات مبتكرة تركز على استغلال مواردها بفاعلية وتحسين أداءها التنظيمي. تأتي الجدارات الجوهرية التنظيمية كأحدى الأدوات الحيوية لتحقيق هذا الهدف، حيث تُمكن المنظمات من بناء ميزة تنافسية مستدامة يصعب تقليدها من قبل المنافسين. من خلال تطوير قدرات بشرية مؤهلة واستغلال التكنولوجيا المتاحة بطرق مبتكرة، وتقديم خدمات مميزة مقارنةً بالمنافسين مما تُعزز من قيمتها في السوق.

أما الانهيار التنظيمي هو حالة تعكس تدهور الأداء العام للمنظمة بشكل يهدد استمراريتها وقدرتها على تحقيق أهدافها، نتيجة لعوامل متعددة تشمل التحديات الاستراتيجية والبيئية والتنظيمية. ويتسم هذا الانهيار بضعف إدارتها، وانشطتها، وعدم المرونة في مواجهة التغيرات، ونقص الكفاءات الجوهرية اللازمة للاستجابة بفاعلية. لذا، أصبح التركيز على تعزيز الجدارات الجوهرية التنظيمية ضرورياً للحد من هذه المخاطر وتحقيق استدامة العمليات وضمان بقاء المنظمة كمنافس فاعل في بيئة عمل متغيرة وديناميكية.

تعد جامعة نوروز الخاصة في محافظة دهوك/ إقليم كردستان- العراق مركزاً تعليمياً يهدف إلى تقديم تعليم أكاديمي متطور يلبي احتياجات السوق المحلي. وتسعى الجامعة إلى تطوير برامج دراسية مبتكرة وبيئة تعليمية محفزة تركز على تعزيز الجدارات المهنية لها. كما تلتزم بدورها في رفد المجتمع بكفاءات قادرة على مواجهة التحديات والمساهمة بفاعلية في تنمية المجتمع المحلي.

يهدف البحث الحالي إلى استكشاف اسهام الجدارات الجوهرية التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي، من خلال تحليل آراء عينة من الموظفين في جامعة نوروز الخاصة في محافظة دهوك/ إقليم كردستان - العراق. ويركز البحث على تقييم مدى تأثير الجدارات الجوهرية التنظيمية الأساسية في تقليل احتمالات الانهيار التنظيمي، ليسهم في استدامة الجامعة.

وبناءً على ما سبق. تكونت هيكلية البحث من أربعة مباحث، إذ خصص المبحث الأول منها لعرض المنهجية العلمية للبحث، أما المبحث الثاني فتناول الجانب النظري للبحث، فيما اختص المبحث الثالث بالجانب العملي للبحث، واختتم البحث بمناقشة النتائج والتوصيات.

## الفصل الأول/ منهجية البحث العلمية

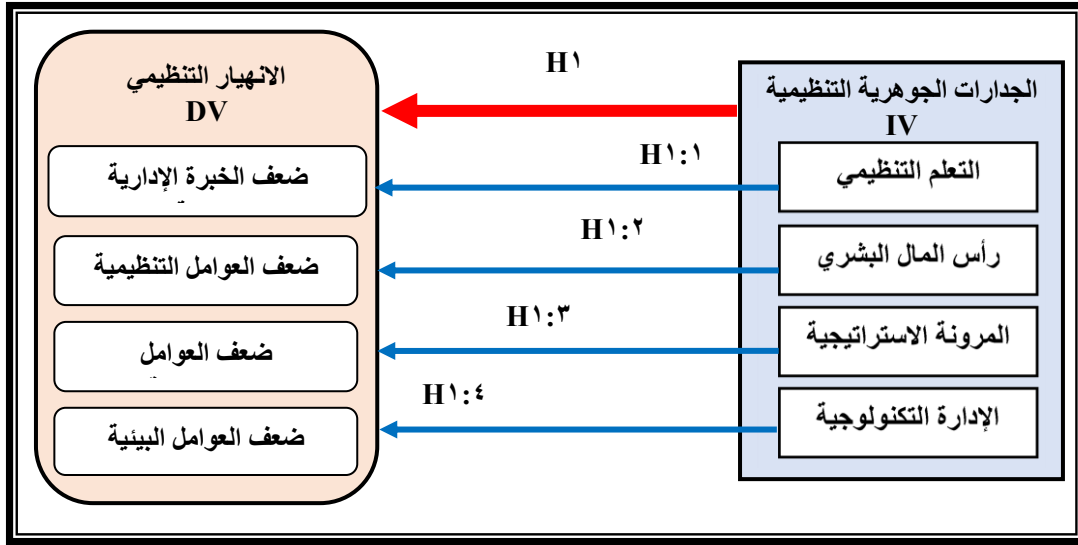
### أولاً. مشكلة البحث

واجه قطاع التعليم العالي تحديات متزايدة على المستويين الداخلي والخارجي، وقد تأثرت جامعة نوروز الخاصة في محافظة دهوك بشكل خاص بتلك التحديات التي تتجلى في التغيرات السريعة والديناميكية في بيئة الأعمال، وتراجع كفاءة العملية التعليمية نتيجة نقص الخبرات الأكاديمية المتقدمة، وانخفاض مستويات البحث العلمي من حيث الكم والنوع، وتزايد معدلات التسرب الطلابي نتيجة عدم الرضا عن البيئة التعليمية والخدمات الجامعية، مما أدى إلى تراجع ترتيبها في التصنيفات الأكاديمية على المستويين المحلي والدولي. تعد هذه المظاهر إشارات واضحة على هشاشة البنية التنظيمية، مما يزيد من تعرض الجامعة لمخاطر الانهيار التنظيمي. والتي يصاحبها عدم استقرار وصعوبة في التكيف مع البيئة الخارجية. مما يستدعي البحث عن حلول مبتكرة للتعامل مع هذه الأزمة. وفي هذا السياق، تظهر أهمية تطوير الجدارات الجوهرية التنظيمية كأداة رئيسة للحد من تراجع التصنيف الأكاديمي. حيث يمكن للجامعة تعزيز قدراتها من خلال التعلم المستمر، وتنمية رأس المال البشري، وزيادة تنافسيتها مقارنة بالمؤسسات الأخرى. فضلاً عن، تبني الإدارة التكنولوجية أداة فاعلة لتمكين الجامعة من التكيف مع المتغيرات البيئية وتحقيق الاستقرار التنظيمي، مما يساهم في استعادة مكانتها الأكاديمية وتحقيق استدامتها. وفي هذه السياق، تتمثل المشكلة الرئيسية للبحث الحالي في تحديد مدى إسهام الجدارات الجوهرية التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي بجامعة نوروز الخاصة في محافظة دهوك، لا سيما في ظل التحديات التي تواجهها الجامعة نتيجة تراجع تصنيفها الأكاديمي. وتنتفع من هذه المشكلة الرئيسية مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما مدى توافر الجدارات الجوهرية التنظيمية من وجهة نظر الموظفين في جامعة نوروز الخاصة؟
٢. ما هو مستوى الانهيار التنظيمي التي تعاني منه الجامعة المبحوثة؟
٣. هل هناك تأثير للجدارات الجوهرية التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي في الجامعة المبحوثة؟
٤. هل هناك تأثير لأبعاد الجدارات الجوهرية التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي في الجامعة المبحوثة؟

### ثانياً. المخطط الفرضي للبحث

من أجل استكمال متطلبات البحث الحالي في إطاره الميداني، وفي ضوء مشكلة البحث وأهدافه واختبار طبيعة العلاقة بين متغيري البحث، لا بد من بناء مخطط فرضي يوضح طبيعة العلاقات التأثيرية للجدارات الجوهرية التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي. لذا يعد المخطط الفرضي صورة معيرة عن محتوى البحث وفكرته، ويفسر المخطط على أنه مزيج متناغم من المسارات المقترحة للبحث الحالي لحل مشكلة ما. لذا سيتم بناء المخطط الفرضي للبحث الحالي وتطوير فرضياته، وكما في الشكل (١) الآتي:



الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث

يظهر الشكل (١) أن متغير الجدارات الجوهرية التنظيمية يمثل متغيراً مستقلاً، ومتغير الانهيار التنظيمي متغيراً تابعاً.

#### ثالثاً. فرضيات البحث

تم صياغة فرضيات البحث بشكل يتوافق مع المعطيات الفكرية للبحث الحالي للإجابة عن تساؤلات البحث، وتحقيقاً لأهدافه، واختبار مخططه الفرضي، فقد تم وضع مجموعة من الفرضيات والتي سيتم اختبارها عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وهي كما يأتي:

الفرضية الرئيسية (H1): يوجد هناك تأثير مباشر للجدارات الجوهرية التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي في الجامعة المبحوثة.

الفرضية الفرعية الأولى (H1:1): يوجد هناك تأثير للتعلم التنظيمي في الحد من الانهيار التنظيمي في الجامعة المبحوثة.

الفرضية الفرعية الثانية (H1:2): يوجد هناك تأثير لرأس المال البشري في الحد من الانهيار التنظيمي في الجامعة المبحوثة.

الفرضية الفرعية الثالثة (H1:3): يوجد هناك تأثير للمرونة الاستراتيجية في الحد من الانهيار التنظيمي في الجامعة المبحوثة.

الفرضية الفرعية الرابعة (H1:4): يوجد هناك تأثير للإدارة التكنولوجية في الحد من الانهيار التنظيمي في الجامعة المبحوثة.

## ثانياً. أهمية البحث

يتعامل البحث الحالي مع متغيرين ذات أهمية في حقل المنظمة، حيث تبرز أهميته في جانبين، وهما كالآتي:

١. الأهمية العلمية: يستمد البحث أهميته العلمية من خلال ما يأتي:

أ. تكمن أهميته في تناول متغيرين هامين من الركائز المحورية في الفكر الإداري والتنظيمي، وهما الجدارات الجوهرية التنظيمية كقوة دافعة للاستدامة والابتكار، والانهيال التنظيمي كتحدٍ يجسد هشاشة البنى التنظيمية أمام التحولات والتغيرات.

ب. تسليط الضوء على ابعاد الجدارات الجوهرية التنظيمية والمتمثلة بـ(التعلم التنظيمي، رأس المال البشري، المرونة الاستراتيجية، والإدارة التكنولوجية)، باعتبارها إطاراً يعزز استقرار المنظمات وقدرتها على مواجهة التحديات.

ج. أن تؤدي أهمية فهم موضوع الجدارات الجوهرية التنظيمية من قبل موظفين الجامعة المبحوثة، إلى تقييمهم لمدى ممارستهم للكفاءات التنظيمية، وبالتالي إجراء تطوير جذري وشامل بالطريقة التي قد تعزز أداءها بما ينعكس في الحد من الانهيال التنظيمي.

٢. الأهمية التطبيقية: يستمد البحث أهميته التطبيقية من خلال ما يأتي:

أ. يُبرز البحث في كيف يمكن للجدارات الجوهرية التنظيمية أن تسهم في تعزيز الأداء الجامعي، وتقديم رؤى جديدة لتحليل سبل الحد من المخاطر التنظيمية، مما يجعله إضافة نوعية للمجال الأكاديمي والتطبيقي.

ب. تقديم تقييماً عملياً لمواقف الجامعة المبحوثة من حيث الجدارات الجوهرية التنظيمية، والحد من الانهيال التنظيمي، مما يمنح الجامعة فرصة تجاوز التحديات والعقبات التي تواجههم.

ج. تُعتبر جامعة نوروز الخاصة مؤسسة تعليمية ذات أهمية كبيرة، حيث تسهم في تطوير الكفاءات والجدارات اللازمة في مختلف المجالات، مما يعزز من جودة التعليم، ويعكس تأثيرها الإيجابي على المجتمع بشكل عام.

## ثالثاً. أهداف البحث

أهداف هذا البحث يمكن تلخيصها كما يلي:

١. تقديم إطار نظري شامل يعكس بوضوح طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث، بالاعتماد على الدراسات ذات الصلة في الأدبيات.

٢. التعرف على مدى توافر الجدارات الجوهرية التنظيمية. كما التعرف على مستوى الانهيال التنظيمي التي تعاني منه الجامعة المبحوثة؟

٣. اختبار تأثير الجدارات الجوهرية التنظيمية في الانهيال التنظيمي في الجامعة المبحوثة على المستويين الكلي والجزئي.

٤. تقديم مجموعة من المقترحات العملية للجامعة المبحوثة من خلال تعزيز الجدارات الجوهرية التنظيمية لتقليل أسباب وحالات الانهيال التنظيمي، من خلال تبني آليات عمل فاعلة.

## رابعاً. منهج البحث

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد منهجاً ملائماً لدراسة الظواهر الاجتماعية والسلوكية ويوفر وصفاً تفصيلياً للحالة المبحوثة، وذلك من خلال جمع البيانات الحقيقية من مشاهدة الواقع الفعلي لها من خلال استطلاع آراء وتوجهات رؤساء الأقسام العلمية في جامعة دهوك، للوصول إلى العلاقات بين المتغيرات الرئيسة والفرعية.

## خامساً. مجتمع البحث ومبررات اختياره

تشكل مجتمع البحث من الموظفين في جامعة نوروز الخاصة/ محافظة دهوك، والبالغ عددهم (٩٠) موظف، ونظراً لصغر حجم المجتمع فقد اعتمد الباحث على أسلوب الحصر الشامل، وتم الاستعانة بعدد من الموظفين داخل الجامعة لتوزيع رابط استمارة الاستبيان الالكترونية على الموظفين في الجامعة، وبلغت الاستمارات الصالحة للتحليل (٧٨) استمارة، أي بنسبة استجابة بلغت (٨٧٪) من مجموع الاستمارات الموزعة. وتم اختيار جامعة نوروز ميداناً للدراسة استناداً إلى المبررات العلمية التالية:

١. تعد جامعة نوروز الخاصة إحدى المؤسسات الأكاديمية البارزة في التعليم الخاص في إقليم كردستان- العراق، وتلعب دوراً محورياً في تعزيز التعليم العالي في المنطقة، مما يجعل دراستها تسهم في فهم تأثير الجدارات الجوهرية في مؤسسات التعليم الخاص وتطوير استدامتها التنظيمية.
٢. تواجه جامعة نوروز تحديات فريدة تتعلق بالتنافسية مع الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة الأخرى، مما يجعلها نموذجاً مناسباً لدراسة كيفية تأثير تطوير الجدارات الجوهرية في الحد من الانهيار التنظيمي وتعزيز القدرة التنافسية.
٣. تتمتع جامعة نوروز بهيكلية إدارية مرنة تسمح بتحليل دقيق للعوامل التنظيمية التي قد تساعد في الاستجابة الفعالة للتغيرات البيئية، مما يتيح للباحث فرصة دراسة مدى فاعلية هذه الجدارات في استدامة المؤسسات الأكاديمية الخاصة.

## الفصل الثاني/ الجانب النظري

### تمهيد

التحديات التي تواجه المنظمات فيما يتعلق بالجدارات الجوهرية وللحد من الانهيار التنظيمي تحتاج إلى فهم واضح في سياق أوسع من النظريات. تبرز هذه المراجعة الأدبية جوانب الجدارات الجوهرية التنظيمية وأهميتها وأبعادها، فضلاً عن موضوع الانهيار التنظيمي. يستند هذا البحث إلى الافتراض بأن الجدارات الجوهرية التنظيمية تمثل التعلم التنظيمي، رأس المال البشري، والمرونة الاستراتيجية، والإدارة التكنولوجية التي تميز المنظمة عن منافسيها، وبالتالي يجب أن تمتلك القدرة في الحد من الانهيار التنظيمي. لذلك، نستعرض الجوانب النظرية للجدارات الجوهرية التنظيمية ومساهمتها في الحد من الانهيار التنظيمي. وذلك ضمن المحاور التالية:

### المحور الأول. الجدارات الجوهرية التنظيمية

تُعتبر الجدارات الجوهرية التنظيمية مجموعة من القدرات والمعارف الأساسية التي تميز منظمة معينة وتساهم في تحقيق نجاحها واستدامتها. إن فهم وتطوير الجدارات الجوهرية يمثل خطوة حاسمة في بناء قدرة المنظمة على الاستجابة للتحديات المعقدة في سوق العمل الحديث. بناءً على ذلك، نطرح إسهاماً فكرياً نظرياً متعمقاً حول موضوع الجدارات الجوهرية التنظيمية، مستندين إلى أحدث الأبحاث والدراسات، وذلك في الفقرات التالية:

### أولاً. مفهوم الجدارات الجوهرية التنظيمية

أصبحت الجدارات الجوهرية مصطلحاً شائعاً جداً في مجال الأعمال في الوقت الحالي، ولكن معناها لا يزال غير واضح، حيث يشير أدب الإدارة الاستراتيجية إلى الجدارات الجوهرية فيما يتعلق بنقاط القوة، والقدرات التنظيمية التي تعتبر مهمة لتحقيق الميزة التنافسية، بينما يشير أدب إدارة الموارد البشرية إلى الجدارات الجوهرية على أنها القدرات التي يمتلكها الموظفون داخل المنظمة والتي تؤدي إلى أداء وظيفي متفوق (Mashologu, 2013). بينما قدّم الباحثان (Hamel & Brahalad, 1994) آراءً جديدة حول مفهوم الجدارات الجوهرية، والتي تختلف عن النهج التقليدي المتبع في دراسة المنظمات في كتابهما "التنافس على المستقبل"، حيث أوضحا فيه أن الجدارات الجوهرية تمثل قدرات أساسية تميز المنظمة، وتمنحها ميزة تنافسية مستدامة. وقد أصبح هذا المفهوم اليوم أحد الركائز الأساسية لتحقيق الأداء التنظيمي المتميز (Jabbouria & Zaharib, 2015). عرفت الجدارات الجوهرية التنظيمية بأنها مجموعة المهارات الفريدة التي تنشأ من تفاعل الأنشطة المختلفة داخل المنظمة، مما يمكّنها من ابتكار وتطوير وتكامل موارد جديدة، واستخدامها بفاعلية في تصميم المنتجات أو الخدمات وتوزيعها ودعمها (Hebbaz et al., 2020). تشير الجدارات الجوهرية التنظيمية إلى القدرات أو القوي الفريدة التي تمتلكها المنظمة، مما يوفر لها ميزة تنافسية على منافسيها، وتشمل هذه الجدارات جوانب متعددة مثل التكنولوجيا، المعرفة، العمليات، والعلاقات مع أصحاب المصلحة، وثقافة المنظمة (Sten et al., 2020). كما أنها تمثل التكامل بين المعرفة والمهارات والقدرات داخل المنظمة، مما يعكس مستوى بارزاً من الكفاءة والموثوقية (Liu et al., 2024). وفي السياق نفسه، تعتبر الجدارات الجوهرية معرفة متخصصة، وتقنية، ومهارات يصعب تقليدها من قبل المنظمات الأخرى (Estuche et al., 2024). وتعد



الجدارات الجوهرية التنظيمية مهارات خاصة، وصفات، وخصائص معرفية تمكن المنظمة من التفوق في أدائها وتحقيق أعلى مستوى من رضا الزبائن مقارنةً بالمنافسين، وذلك من خلال التكامل التكنولوجي للعمليات والموارد في نشاط أو أكثر والتنسيق بين هذه الأنشطة (Malkawi et al., 2024). وأخيراً، تشير الجدارات الجوهرية التنظيمية إلى مجموعة من القدرات والمعارف المشتركة داخل المنظمة، والتي تسهم في تعزيز مرونتها، وتمكنها من تنفيذ مجموعة متنوعة من المهام بكفاءة وفاعلية. والمنظمات التي تتمتع بالجدارات الجوهرية قد تتمكن من دمج التكنولوجيا والمهارات المختلفة بشكل فعال لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Shao et al., 2024).

وانسجاماً مع ذلك يرى الباحث بأن التعريف الاجرائي للجدارات الجوهرية التنظيمية بأنها تتكون من مجموعة من المهارات والخبرات البشرية والتنظيمية التي تمكن المنظمات من استكشاف فرص جديدة التي تساهم في تعزيز التكامل والتآزر بين الوحدات الاستراتيجية للمنظمة، مما ينعكس في تحسين أدائها العام.

### ثانياً. أهمية الجدارات الجوهرية التنظيمية

تتم أهمية الجدارات الجوهرية في كونها أساساً تعتمد عليه المنظمات لتحقيق الابتكار. فهي تجسد النمو في الموارد والمواهب، مما يجعلها عنصراً حاسماً سواء في تطوير المنتجات أو تحسين العمليات، وتُمكن المنظمات من اكتشاف فرص جديدة وتحقيق التفوق في بيئة تنافسية متغيرة (Jia et al., 2021). وتتجلى أهميتها بأنها تمثل المعرفة الجماعية والقدرات الفريدة التي تميز المنظمة عن منافسيها. يتطلب التعرف على هذه الجدارات وتطويرها فهماً عميقاً للأهداف الاستراتيجية ومواءمة فاعلة للموارد الداخلية. يمكن أن تشمل هذه الجدارات مجالات متنوعة، بدءاً من التميز التشغيلي وصولاً إلى مهارات إدارة علاقات الزبائن. فضلاً عن ذلك، تشجع تبادل الأفكار والخبرات بين مختلف الصناعات والقطاعات (Hasan et al., 2023). تتجسد أهمية الجدارات الجوهرية التنظيمية في كونها رؤية استراتيجية طويلة الأمد وهدفاً يسعى إليه القادة التنظيميون بهدف إنشاء وحماية الجدارات الأساسية الضرورية لنجاح وبقاء المنظمة. فهي تمثل ثقافة مناسبة ومجموعة من القيم التي تركز على التطوير، والتعاون، والكفاءة في جميع أجزاء المنظمة. يتحقق ذلك من خلال استعداد المنظمة والتزامها بمشاركة الموارد والمهارات على مختلف المستويات التنظيمية، فضلاً عن نقل وتوزيع وإعادة نشر هذه الموارد والمهارات في جميع أنحاء المنظمة (Malkawi et al., 2024). كما تُعد الجدارات الجوهرية عنصراً أساسياً في تعزيز قدرة المنظمة على المنافسة وتحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها التنموية. فهي تؤثر بشكل مباشر على استقرار ومرونة المنظمة من خلال تحسين أداء الموظفين وتطوير مهاراتهم وسلوكياتهم. كما تُسهم في تنفيذ استراتيجيات العمل بكفاءة وفاعلية، وتحقيق الأهداف بجودة وفي الوقت المحدد، مع انعكاس إيجابي على رضا الجمهور عن المنتجات والخدمات المقدمة (Estuche et al., 2024). بناءً على ذلك، تسهم الجدارات الجوهرية في نمو المنظمة وتفتح لها آفاقاً واسعة في أسواق الكفاءات والجدارات المشتركة عبر التكامل أو نقل المعرفة، أي، يستكشف مفهوم الجدارات الجوهرية التنظيمية كيفية ارتباط الميزة التنافسية بالموارد الفريدة والأصول الخاصة بالمنظمة، والتي تشكل أساس عملية ذات قيمة مضافة. وبالتالي، انتقلت المنظمات اليوم في صياغة استراتيجياتها من التركيز على قيادة المنتج أو الخدمة إلى التركيز على قيادة الجدارات الجوهرية. وبهذا أصبحت الجدارات الجوهرية عنصراً أساسياً في صياغة الاستراتيجية، إذ تُعتبر مصدراً حيوياً للربحية (Alawamleh et al., 2020).

يرى الباحث بأن أهمية الجدارات التنظيمية تكمن في تعزيز القدرات التنافسية للمنظمات من خلال استغلال الموارد المتاحة بفعالية وتحقيق التكامل بين الأنشطة المختلفة. تعد هذه الجدارات الأساس لتطوير الأداء التنظيمي عبر التركيز على المهارات والمعرفة التي تميز المنظمة عن منافسيها. كما تسهم في تحقيق ميزة تنافسية طويلة الأمد من خلال تحسين التعاون الداخلي بين الفرق والمستويات المختلفة. تساعد الجدارات التنظيمية أيضاً في التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال وتعزيز الابتكار داخل المنظمة.

### ثالثاً. أبعاد الجدارات الجوهرية التنظيمية

تُعتبر الجدارة الجوهرية عاملاً أساسياً في تجديد المنظمات ودافعاً للتغيير الاستراتيجي، حيث تباينت آراء الباحثين حول أبعاد المقدرات الجوهرية التنظيمية إلى حد كبير، نتيجة اختلاف رؤيتهم لها أو لاختلاف المقدرات الجوهرية من منظمة لأخرى بسبب اختلاف طبيعة عمل المنظمات. اعتمد الباحث على المقياس الذي استخدمه (Jamhour, 2010)، وذلك لملاءمته مع طبيعة البحث الحالي وأهدافه، وميدان التطبيق، والذي يتضمن أربعة أبعاد للجدارات الجوهرية التنظيمية والمتمثلة بـ (التعلم التنظيمي، رأس المال البشري، المرونة الاستراتيجية، والإدارة التكنولوجية)، والتي سيتم شرحها بالتفصيل فيما يلي:

1. **التعلم التنظيمي:** هو استراتيجية إدارية تهدف إلى تطوير الأفراد وتعزيز مهاراتهم وزيادة خبراتهم من خلال زيادة الوعي المعرفي والمعلوماتي. يتم تحقيق ذلك عن طريق إنشاء فرق عمل لتبادل الخبرات وربط البيئة الداخلية للمنظمة بالعوامل الخارجية، مما يمكن الأفراد من التميز في أداء مهامهم سواء الفردية أو الجماعية (Nafei, 2014). هو عملية تغيير تنظيمي تبدأ عندما يدرك الأعضاء ذوي الخبرة في المنظمة وجود فجوة بين مستوى الأداء المتوقع (مستوى الطموح) والمستوى الفعلي (مستوى الواقع). هذه الفجوة تحفز أعضاء المنظمة على البحث والتعلم من أجل معالجتها وتحقيق تحسينات مستمرة في الأداء (Trencher et al., 2018). وعرف بأنه العملية التي من خلالها تستخدم المنظمات المعرفة الموجودة وتبني مجموعة متنوعة من المعرفة الجديدة لتشكيل تطوير الجدارات الجوهرية التنظيمية التي تعتبر حاسمة في بيئة متغيرة، ويمكن بناء التعلم التنظيمي من خلال عملية التفكير، النماذج العقلية، المهارات الشخصية، العمل الجماعي، الرؤية المشتركة، والحوار (Yuliawan, 2021). وبناء على ذلك، يعرف الباحث التعلم التنظيمي بأنه العملية التي من خلالها تكتسب المنظمة المعرفة والخبرة من تجاربها الداخلية والخارجية. مما يُمكن المنظمة من التكيف مع التغيرات البيئية، لبناء ثقافة تنظيمية تعزز من التعلم المستمر وتعزز من قدرة المنظمة على التنافس في بيئاتها.
2. **رأس المال البشري:** يشير إلى الربط بين بيانات القوى العاملة وبيانات الأعمال بهدف توفير رؤية واضحة تساعد المديرين على فهم الأنماط المهمة في عمليات الموارد البشرية المختلفة. من خلال هذا التحليل، يمكن للمديرين اتخاذ قرارات أفضل لتحسين تلك العمليات. غالباً ما يستخدم مديرو الموارد البشرية مفهوم رأس المال البشري لفهم سلوك الموظفين وكيف يؤثر على الأداء التجاري، مما يتيح لهم تحسين نتائج الأعمال من خلال قرارات مستندة إلى البيانات (Meena & Parimalarani, 2019). وعليه يُعتبر رأس المال البشري هو عنصر أساسي في أي منظمة، حيث يُعتبر الإنسان عاملاً استراتيجياً في جميع أنشطتها. يتمثل في الموارد البشرية الموثوقة التي تُدير وتُنظم العمل وفق رؤية تهدف إلى خدمة الإنسان (Tune, 2024).

ويشير رأس المال البشري إلى تراكم المهارات والمواهب ضمن القوى العاملة في مكان عمل معين، والتي يمكن قياسها من خلال التعليم والتدريب. لا يقتصر رأس المال البشري على التعليم الرسمي فقط، بل يشمل أيضاً الخبرة العملية والتدريب الفني غير التقليدي. وله تأثير إيجابي على التنمية الاقتصادية (Pradeep & Karunakaran, 2024). من منظور إجرائي يعرف الباحث رأس المال البشري بأنه مجموعة من القيم والسلوكيات والمعارف والمهارات التي يمتلكها العاملون داخل المنظمة، والتي تُستخدم لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، والمساهمة في تعزيز الأداء والابتكار، وتحقيق نتائج ملموسة تدعم استدامة المنظمة.

٣. **المرونة الاستراتيجية:** تُعرّف على أنها مجموعة من القدرات التي تمتلكها المنظمة لقيادة أو الاستجابة للظروف المتغيرة، مما يمكنها من قيادة التغيرات في السوق في ظل ظروف تنافسية وديناميكية. تعتبر أمراً حيوياً لتمكين التكيف السريع مع الظروف المتغيرة. كما تُعد أداة مهمة تمنح المنظمات القدرة على الاستجابة بسرعة للتهديدات التنافسية (Evanthi & Azhar, 2023). كما تعرف المرونة الاستراتيجية إلى قدرة المنظمة على تعديل استراتيجيتها بسرعة وفعالية لتتناسب مع الظروف المتغيرة والفرص الناشئة. فالمنظمات التي تتمتع بالمرونة الاستراتيجية تكون في وضع أفضل لاستغلال الفرص الجديدة وتجنب المخاطر المرتبطة بالتغيرات المفاجئة، مما يعزز الابتكار والاستدامة والنجاح على المدى الطويل (Alzoraiki et al., 2024). تشير المرونة الاستراتيجية إلى قدرة المنظمة على الاستجابة بشكل استباقي للظروف المتغيرة والبيئات التنافسية. تتضمن هذه القدرة أيضاً إمكانية تخصيص وتنظيم الموارد والعمليات والاستراتيجيات بشكل فاعل لمواجهة التغيرات البيئية (Purnama et al., 2024). ويعرف الباحث المرونة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على التكيف بسرعة مع التغيرات في بيئة الأعمال من خلال ممارسة القيادة الاستراتيجية، وبناء قدرات ديناميكية، وتطوير الموارد البشرية. وتبني تقنيات حديثة داخل المنظمة، مما يساهم في تعزيز استدامتها ونجاحها في ظل الظروف المتغيرة.

٤. **الإدارة التكنولوجية:** تُعرّف كآلية تهدف إلى تحويل العمليات التقليدية الورقية في المكتب إلى عمليات رقمية إلكترونية، بما في ذلك التخطيط والتنفيذ والمراقبة الإلكترونية لجميع الأنشطة اللوجستية داخل المنظمة. تتيح هذه الإدارة القدرة على التحكم بكفاءة في بيئة العمل، إدارة الموارد المتاحة، والمراقبة على النفقات، مما يعزز الشفافية والكفاءة التشغيلية (Tayo & Abass, 2014). كما تُعرّف بأنها القدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتقنيات الحديثة لإنجاز المهام الإدارية إلكترونياً من خلال الإنترنت والشبكات الحاسوبية الآلية، مما يساهم في تحسين الكفاءة، وتعزيز التواصل، وتبسيط الإجراءات الإدارية لتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية (Jarrah, 2018). وتعد الإدارة التكنولوجية كإدارة تعتمد على التنسيق الفعال والتعاون مع الأطراف الخارجية في صنع السياسات وتقديم الخدمات، بالإضافة إلى تعزيز التعاون الداخلي بين العاملين وأصحاب المصلحة في المنظمة. تركز هذه الإدارة على دمج التكنولوجيا الحديثة لزيادة الشفافية والكفاءة، وتحقيق أهداف المنظمة من خلال استخدام أنظمة معلومات واتصالات متطورة (AIOqlah, 2021). في ضوء ذلك، يعرف الباحث الإدارة التكنولوجية كآلية تعتمد على استخدام التقنيات الحديثة لتعزيز الأداء الإداري، وتسهيل الاتصال الفعال بين العاملين وأصحاب المصلحة، وتبسيط العمليات الإدارية. كما تساهم في تطوير الكفاءات الأساسية للمنظمة، من خلال دمج الجدارات الجوهرية في العمليات الإدارية لتحقيق نتائج تتسم بالكفاءة والمرونة والابتكار.

## المحور الثاني. الانهيار المنظمي

يُعد الانهيار التنظيمي تحدياً جوهرياً التي تواجه المنظمات، خاصةً في عصر المعرفة الحالي الذي يتميز بانفجار معلوماتي هائل وتطور تكنولوجي سريع. وقد أدى هذا التطور إلى زيادة حدة المنافسة بين المنظمات التي تسعى لمواكبة هذا التطور وتحقيق التميز في الأداء. ومع ذلك، تتأخر العديد من المنظمات في اللحاق بنظيراتها الأكثر ابتكاراً، مما يجعلها عرضة للفشل والخروج من ساحة المنافسة، وفي النهاية يؤدي إلى انهيارها وتصفيتها. لذلك، فإن تناول موضوع الانهيار المنظمي يعد خطوة أساسية لمعرفة مفهومه، وتحليل أسبابه والوقوف على الطرق الفاعلة لتجنب وقوعه، وهو ما سيتم التركيز عليه في الفقرات التالية.

### أولاً. مفهوم الانهيار المنظمي

يُعتبر الانهيار المنظمي أحد القضايا الجوهرية التي تستدعي فهماً معمقاً، حيث يتسبب ظهور مشكلات داخلية في تدهور المنظمة من الداخل. سواء نشأت هذه المشكلات بشكل متعمد أو كانت نتيجة لخلل نظامي أو ضعف في التوافق بين عناصر المنظمة المختلفة، فإنها تعمل كعوامل مدمرة إذا لم يتم التعامل معها بفاعلية. حيث تعددت وجهات نظر الباحثين بشأن تحديد مفهوم الانهيار التنظيمي.

إذ عرف (Devetag & Ortmann, 2007) الانهيار التنظيمي بأنه حالة من التدهور تؤثر سلباً على صحة المنظمة وقدرتها على تنفيذ أنشطتها وعملياتها، مما يؤدي إلى عجزها عن العمل نتيجة بعض العوامل الداخلية والخارجية. يشير (Garg, 2010) إلى الانهيار التنظيمي بأنه الحالة التي تصل فيها المنظمة إلى تجاوز حدود الموازنة المالية المقررة، والتأخر في الجدول الزمني المحدد لتحقيق الأهداف وإنجاز المشاريع. فضلاً عن ذلك، تفشل المنظمة في مواكبة التوقعات المرسومة، مما يؤدي إلى تدهور قدرتها على الاستمرار في الأداء بفاعلية. وأوضح (Zwen et al., 2019) بأن الانهيار التنظيمي حالة فقدان السيطرة من قبل المنظمة على نظامها الداخلي والخارجي، وعجزها عن الاستمرار نتيجة تعرضها لموقف أو أزمة تؤدي إلى انهيار أنظمتها المالية والإدارية، وبالتالي إلى حالة من التوقف. وأشار (Schwarz et al., 2021) إلى الانهيار التنظيمي بأنه عدم قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها، وانخفاض أدائها، وعجزها عن تحقيق النتائج المرجوة. كما عرّف (Nyarko et al., 2024) الانهيار التنظيمي بأنه مجموعة من الأحداث التي يسهم فيها العاملين، في إطار وظائفهم الرسمية، بشكل كبير في الفوضى التي تعصف بالمنظمة. وغالباً ما تُعتبر هذه الأحداث المزعزعة استجابة للقيود الخارجية، مما يؤدي إلى عواقب سلبية جسيمة تؤثر على كل من المنظمة وأصحاب المصلحة فيها. واتساقاً مع ما سبق، يرى الباحث أن الانهيار التنظيمي يعكس بوضوح التحديات التي تواجه المنظمات في تحقيق أهدافها، حيث يسلط الضوء على العوامل الداخلية والخارجية التي تسهم في تدهور الأداء، مما يستدعي اهتماماً خاصاً من قبل القائمين على إدارة المنظمات لتحسين كفاءتها وفعاليتها.

وعليه، فإن الباحث يرى بأن التعريف الاجرائي للانهيار التنظيمي هو حالة سلبية تعاني منها المنظمة تتمثل في عدم قدرتها على تحقيق الأهداف المحددة، وانخفاض أدائها، مما يؤدي إلى تدهور صحتها التنظيمية وفاعلية عملياتها. يتجلى هذا الانهيار فقدان السيطرة على الأنظمة الداخلية والخارجية، مما يؤدي إلى عواقب سلبية تؤثر على المنظمة وأصحاب المصلحة.

## ثانياً. أسباب الانهيار التنظيمي

يوضح (Al-Da'ami, 2016) بأن أسباب الانهيار التنظيمي قد تختلف من حيث الحالات والمنظمات، وتشمل:

١. عدم اتساق الإدارة العليا للمنظمة: يشير هذا إلى ضعف الإدارة العليا في تحقيق التنسيق والتوافق بين الرؤية والقيم الواضحة، حيث قد تعتمد بعض الإدارات العليا سياسات صارمة وتفشل في تحقيق التكامل والاتفاق بين مكوناتها الرئيسية.
  ٢. غياب منهج واضح للمنظمة: يدل هذا على عدم وجود طريقة عمل واضحة ومنطقية في المنظمة، تكون مرنة وقابلة للتكيف مع التطورات البيئية.
  ٣. مشكلات تشكيل فرق العمل: قد تحدث الفشل في معظم المنظمات في تشكيل فرق عمل فعالة ومتجانسة، حيث تكون الفرق غير المتناسقة صعبة الإدارة، مما يعكس ضعف نظام الأداء العام للمنظمة.
  ٤. الالتزام والأمان الوظيفي: عندما تتجاهل الإدارة العليا في المنظمات التجارية سياسات الأمان الوظيفي، قد ينعكس ذلك سلباً على معنويات الموظفين وبالتالي على مستوى التزامهم داخل المنظمة.
  ٥. التركيز على الأهداف القصيرة الأجل: تركز معظم المنظمات التي تواجه انهياراً تنظيمياً على تحقيق أهداف فورية أو قصيرة الأجل بدلاً من التركيز على الأهداف المستقبلية.
  ٦. أسباب أخرى: تشمل ندرة الموارد وضعف القيادة ومشكلات التواصل، المقاومة للتغيير التنظيمي، الثقافة التنظيمية السائدة، ومشكلات الهيكل التنظيمي.
- يشير (Zwen et al., 2019) إلى الأسباب الرئيسية للانهيار التنظيمي، وكما يلي:
١. القرارات غير العقلانية: الانهيار الأخلاقي الناتج عن اتخاذ قرارات تفتقر إلى الحكمة والاعتبارات المناسبة.
  ٢. تأثيرات داخلية وخارجية: تأثر القرارات بعوامل داخلية وخارجية، مما قد يؤدي إلى عدم اتباع معايير قبول عالية في لحظة اتخاذ القرار.
  ٣. نقص الثقة والقيم الاجتماعية: ضعف الثقة في المنظمة وتراجع القيم الاجتماعية، مما يساهم في تآكل الأسس الأخلاقية داخلها.
  ٤. الإخفاقات التنظيمية: تشمل الإخفاقات في الأداء والقرارات التي قد تؤدي إلى الإفلاس أو التصفية.
  ٥. الأزمات: التعرض لأزمات شديدة تؤثر على استدامة المنظمة.
  ٦. سوء فهم سياقات النمو: نقص الفهم المناسب لسياقات النمو والبيئة التعليمية، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير مناسبة.
  ٧. الفهم الاقتصادي المحدود: عدم وجود فهم كافٍ للظروف الاقتصادية التي قد تهدد استقرار المنظمة.
  ٨. نقص المعلومات: غياب المعلومات الضرورية والمهمة التي تعتبر أساسية لاستمرار عمل المنظمة ونجاحها.

يرى الباحث أن من أهم أسباب الانهيار التنظيمي هو عدم القدرة على الاستجابة للتغيرات الديناميكية في البيئة الخارجية، مما يؤدي إلى عجز المنظمة عن المنافسة بفاعلية. كذلك، فإن ضعف القيادة وعدم وضوح الأدوار والمسؤوليات داخل الهيكل التنظيمي يسهم في تفشي الفوضى وسوء الأداء. فضلاً عن، غياب ثقافة الابتكار والتعلم المستمر يحد من قدرة العاملين على التكيف مع التحديات الجديدة، مما يعوق التقدم والنمو. كما يمكن أن تؤدي الضغوط المالية إلى تقليص الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، مما يعزز من احتمالية الانهيار التنظيمي. وبالتالي، فإن التكامل بين هذه العوامل يعد ضرورياً لفهم الأسباب الجذرية للانهيار التنظيمي.

### ثالثاً. معالجة الانهيار التنظيمي

يمكن معالجة الانهيار التنظيمي من خلال مجموعة من الاستراتيجيات والإجراءات التي تهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التحديات. وفيما يلي عدد من الخطوات الرئيسية التي يمكن اتباعها: (Al-Da'ami, 2016؛ Zwen et al., 2019؛ Nyarko et al., 2024).

١. تقييم الوضع الحالي: إجراء تحليل شامل لتحديد أسباب الانهيار التنظيمي، بما في ذلك تقييم الأداء، ومراجعة الهيكل التنظيمي، وتحليل العمليات والموارد المتاحة.
٢. تعزيز القيادة الفاعلة: تطوير مهارات القيادة في جميع مستويات المنظمة لضمان اتخاذ قرارات فعالة وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المشتركة.
٣. تعزيز ثقافة التعلم: تشجيع ثقافة التعلم المستمر داخل المنظمة من خلال التدريب والتطوير المهني، مما يساعد على تحسين المهارات والمعرفة.
٤. رصد التغيرات البيئية: يجب أن تكون المنظمات على دراية بالتغيرات السريعة في البيئة الخارجية، مما يمكنها من التكيف بسرعة مع المتطلبات الجديدة.
٥. تبني التكنولوجيا الحديثة: الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز القدرة على الابتكار.
٦. تطوير استراتيجيات مرنة: صياغة استراتيجيات إدارية تسمح بتعديل الأهداف والعمليات بناءً على ظروف السوق المتغيرة.
٧. تعزيز ثقافة التكيف: تشجيع ثقافة التعلم المستمر داخل المنظمة لتعزيز قدرتها على الاستجابة الفعالة للتحديات الجديدة.
٨. تحقيق التكامل بين فرق العمل: تعزيز التعاون بين الفرق المختلفة لضمان توافر المعلومات والموارد اللازمة لمواجهة التحديات التنظيمية.

وبناءً على ما سبق، ولمعالجة ظاهرة الانهيار التنظيمي، يشيد الباحث، باتباع سلسلة من الخطوات تشمل أولاً، إجراء تقييم شامل للبيئة التنظيمية لفهم العوامل المؤثرة الداخلية والخارجية، وتحديد العوامل الرئيسية المساهمة في الانهيار، مثل ضعف القيادة الإدارية، وانخفاض مستوى الثقافة التنظيمية. ثانياً، يجب تطوير برامج التدريب بحيث تركز على تعزيز الجدارات الجوهرية التنظيمية مثل الإبداع والتكيف. ثالثاً، يجب تحسين آليات الاتصال الداخلي لضمان تدفق المعلومات بكفاءة، مما يحسن التفاعل والتعاون داخل الفرق. رابعاً، من الضروري تطبيق نماذج التقييم الدوري لمراقبة الأداء التنظيمي وتوقع التحديات المحتملة. وأخيراً، ينبغي تشجيع ثقافة التعلم المستمر التي تشجع على التجديد وقبول التغيير كوسيلة لتعزيز المرونة التنظيمية والحد من الانهيار التنظيمي.

## رابعاً. مؤشرات الانهيار التنظيمي

يُعتبر الانهيار التنظيمي واحداً من الظواهر السلبية التي تحاول مختلف المنظمات تجنبها من خلال توضيحها وتحديد أسبابها. ونظراً لحدثة هذا الموضوع في مجال إدارة الأعمال والدراسات المحدودة حوله، تم اعتماد البحث الحالي لتحديد مؤشرات الانهيار التنظيمي على (ضعف الخبرة الإدارية والفنية، ضعف العوامل التنظيمية، ضعف العوامل الاستراتيجية، وضعف العوامل البيئية). إذ تتماشى هذه المؤشرات بشكل يتلاءم مع أهداف البحث الحالي، والميدان المبحوث. ويتم شرحها كما يلي:

١. **الخبرة الإدارية والفنية:** تُعد الخبرة الإدارية للقادة الإداريين في المنظمات عنصراً أساسياً في الإشراف على العمليات الإدارية، حيث تساهم في تحسين أداء الموظفين وتعزيز الكفاءة التنظيمية. ومع ذلك، فإن الخلفية الإدارية للقادة قد لا يكون لها تأثير كبير على كفاءة تنفيذ مهام الإشراف الإداري في بعض الحالات (Mwanarusi & Thuo, 2024). كما تعرف الخبرة الإدارية والفنية على أنها المعرفة والمهارات اللازمة لإدارة العمليات واتخاذ القرارات بشكل فاعل، مما يؤدي إلى تحديات في معالجة الأخطاء والمشكلات التنظيمية. ويتجلى النقص فيها بعدم القدرة على جمع المعلومات وتوصيلها بفاعلية، إضافة إلى زيادة الأعباء التعليمية والنفسية والامتنالية المرتبطة بجهود تصحيح الأخطاء داخل النظام المعلوماتي للمنظمة (Holler et al., 2024). يُعرّف الباحث الخبرة الإدارية والفنية إجرائياً، على أنها توجه المنظمة الفاعل، وصنع القرارات الاستراتيجية التي تتطلب فهماً عميقاً للعمليات التنظيمية، والقدرة على تحقيق التنسيق المطلوب بين الإدارات وحل المشكلات بطرق مبتكرة، مما يزيد من مواجهة التحديات التنظيمية وكفاءة سير العمل. مما يؤثر إيجاباً على استمرارية الأداء التنظيمي.

٢. **العوامل التنظيمية:** هي مجموعة من العمليات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية المعقدة التي تؤثر على سلوك العاملين داخل المنظمة، بما في ذلك التدريب، والخبرة، والإجراءات، والإدارة، والتواصل، والثقافة، والتي لا يمكن التعامل معها بشكل شامل، مما يستدعي وجود نماذج أكثر تطوراً لفهم هذه الديناميكيات وتأثيراتها (Alvarenga et al., 2014). كما تشير إلى الخصائص والهياكل التي تعزز فاعلية العمل داخل المنظمة، وتتمثل في تحفيز التعاون عبر الوظائف والمنظمات، وتبسيط الهيكل التنظيمي لتقليل الحواجز بين الوحدات، وتعزيز مشاركة المعلومات والمعرفة على مستوى المنظمة. كما تتضمن القدرة على إعادة توجيه الأعمال بشكل مستمر وفقاً للظروف الداخلية والخارجية المتغيرة، مما يضمن تحقيق الأداء العالي والتكيف الفعال في بيئات العمل الديناميكية (de Waal, 2012). ويرى الباحث بأن التعريف الإجرائي للعوامل التنظيمية لتشمل العناصر والخصائص التي تشكل هوية المنظمات وتؤثر في ديناميكيتها الداخلية. تتمثل هذه العوامل في الفلسفة والقيم والمصالح التي تعكس توجهات المنظمة، وتلعب دوراً حيوياً في توجيه سلوك القادة الإداريين والموظفين، فضلاً عن تأثيرها في القدرة على الابتكار والتجديد. كما تساهم في تقديم فهم شامل للبيئة الداخلية للمنظمة وعناصر القوة والضعف فيها، وبالتالي ضمان أن تكون الخيارات الاستراتيجية واقعية وقابلة للتنفيذ، مما يساهم في تقليل مخاطر الانهيار التنظيمي.

٣. **العوامل الاستراتيجية:** تشير إلى العناصر الحاسمة التي تؤثر على النجاح أو الفشل الاستراتيجي للمنظمة. عند إدارتها بفاعلية، تساهم هذه العوامل في تحقيق أهداف المنظمة ونجاحها على المدى الطويل، بينما تؤدي إدارتها بشكل غير فاعل إلى الفشل الاستراتيجي. تشمل هذه العوامل صياغة الرؤية، تحديد الأهداف الاستراتيجية، وتخصيص الموارد، والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية (Hililat, 2017). وعرفت بأنها تشمل كافة عناصر البيئة الداخلية التي تقع تحت سيطرة إدارة المنظمة، إضافة إلى مكونات البيئة الخارجية المباشرة وغير المباشرة التي تحيط بالمنظمة. تساهم هذه العوامل في نجاح الأنشطة الإدارية والعمليات الوظيفية للمنظمة إذا تمت إدارتها والتكيف مع متغيراتها بمرونة واستمرارية. وفي حال فشل المنظمة في إدارة هذه العوامل الداخلية والخارجية أو التكيف مع متغيراتها، قد يؤدي ذلك إلى فشلها أو حتى خروجها من السوق (Yousif, 2024). ويعرف الباحث العوامل الاستراتيجية بأنها تشمل جميع المكونات البيئية الداخلية التي تخضع لإدارة المنظمة. فضلاً عن، المكونات الخارجية المباشرة وغير المباشرة التي تؤثر على بيئة المنظمة. تؤدي إدارة هذه العوامل بشكل مرن ومستمر، بما في ذلك التخطيط الاستراتيجي، إلى تعزيز نجاح الأنشطة الإدارية والوظيفية. وفي حال فشلت المنظمة في التعامل مع هذه العوامل المتغيرة، فقد يؤدي ذلك إلى ضعف أدائها أو عدم قدرتها على تحقيق أهدافها بفاعلية.

٤. **العوامل البيئية:** على الرغم من التبني الواسع لمفهوم البيئة في دراسات الإدارة والأعمال منذ خمسينيات القرن العشرين، فإنه لا يزال يشكل تحدياً كبيراً أمام إدارة المنظمات. يعود ذلك إلى التعقيد المتزايد في الأبعاد البيئية وتفاعلاتها، الناتج عن التطور التكنولوجي والسياسي والمعرفي. فضلاً عن ذلك، تكمن المشكلة في عدم قدرة بعض الإدارات على فهم الطبيعة الديناميكية للأحداث والتفاعلات التي تحدث في الوسط البيئي، مما يؤدي إلى رؤى غير دقيقة قد تعيق قدرتها على التكيف مع تلك التغيرات (Dess et al., 2015). حيث شهد مفهوم البيئة تطورات متعددة من حيث تعقيد أبعادها ومكوناتها، وزيادة تفاعل هذه الأبعاد والمكونات نتيجة للتطور التكنولوجي والسياسي، وكذلك النمو في مجالات المعلومات والمعرفة (Hill et al., 2016). يرى الباحث بأن العوامل البيئية تشير إلى العناصر الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء المنظمة، بما في ذلك العوامل الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، الثقافية، القانونية، والتكنولوجية. تؤثر هذه العوامل بشكل مباشر على الاستراتيجيات والعمليات التنظيمية، مما يتطلب إدارة فاعلة لتقليل المخاطر المرتبطة بالانهيار التنظيمي وضمان استدامة الأداء المنظمي.



### المحور الثالث. العلاقة النظرية بين متغيرات البحث

#### أولاً. العلاقة النظرية للجدارات الجوهرية التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي

تتجلى العلاقة للجدارات الجوهرية التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي في الجامعات الخاصة من خلال التميز الأكاديمي، والابتكار في التعليم، والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية، لتعزيز القدرة التنافسية للجامعات. كما تسهم الجدارات الجوهرية في تعزيز فاعلية القيادة الأكاديمية، حيث يتعين على القادة في الجامعات الخاصة اتخاذ قرارات استراتيجية تتعلق بالاستثمار في التكنولوجيا وتطوير البرامج الأكاديمية. لتكون أكثر قدرة على إدارة الأزمات وتوجيه جهودها نحو تحسين الأداء الأكاديمي والإداري. وهذا بدوره يعزز من قدرة الجامعة على الابتكار وتقديم خدمات تعليمية متميزة، مما يقلل من احتمالية الانهيار التنظيمي. فضلاً عن، مساهمة الجدارات الجوهرية في بناء شبكة علاقات قوية مع الشركاء الخارجيين، مما يوفر للجامعات موارد إضافية ويعزز من قدرتها على التكيف مع التحديات. في النهاية، إن التركيز على تطوير الجدارات الجوهرية في الجامعات الخاصة ليس فقط استراتيجية فاعلة للحد من الانهيار التنظيمي، بل هي أيضاً أساس لضمان استدامتها ونجاحها في بيئة التعليم العالي المتغيرة.

#### ثانياً. العلاقة النظرية لأبعاد الجدارات الجوهرية التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي

العلاقة النظرية للجدارات الجوهرية التنظيمية للجامعة المبحوثة في الحد من الانهيار التنظيمي يمكن تفسيرها من خلال تحليل تأثير كل من أبعاد الجدارات الجوهرية التنظيمية والمتمثلة بـ (التعلم التنظيمي، رأس المال البشري، المرونة الاستراتيجية، والإدارة التكنولوجية) في الحد من الانهيار التنظيمي للجامعة. حيث هذه الأبعاد تعتبر ركائز أساسية لتعزيز الجدارات الجوهرية للجامعة. يعزز التعلم التنظيمي من قدرة الجامعة على التعلم من الأخطاء والتحديات السابقة. عندما تتمكن الجامعة من تطوير ثقافة تعلم مستمرة، تصبح أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات ومتطلبات سوق التعليم. هذا التكيف يعزز الاستجابة السريعة للتحديات، مما يقلل من مخاطر الانهيار التنظيمي. أما رأس المال البشري يمثل العنصر الحيوي الذي يؤثر بشكل كبير على الأداء المؤسسي. الجامعات التي تستثمر في تطوير مهارات وكفاءات موظفيها وأعضاء هيئة التدريس تتمتع بقدرة أكبر على الابتكار وتحقيق الأهداف الأكاديمية. بالتالي، يسهم رأس المال البشري القوي في تعزيز استقرار الجامعة والحد من احتمالات الانهيار. فضلاً عن، المرونة الاستراتيجية التي تمثل قدرة الجامعة على إعادة تشكيل استراتيجياتها بناءً على الظروف المتغيرة. الجامعات التي تتمتع بمرونة استراتيجية تستطيع إعادة توجيه مواردها وطاقتها للتكيف مع التحديات الجديدة، مما يجعلها أقل عرضة للأزمات والانهيارات. وأخيراً، تساهم الإدارة التكنولوجية في تحسين كفاءة العمليات الأكاديمية والإدارية. عندما تعتمد الجامعة على التقنيات الحديثة لتحسين تجربة التعلم والإدارة، فإنها تعزز من قدرتها على المنافسة وتقديم خدمات تعليمية متميزة. هذه التحسينات تعزز الاستدامة وتقلل من خطر الانهيار التنظيمي. بالتالي، فإن العلاقة بين هذه الأبعاد للحد من الانهيار التنظيمي تكون واضحة، حيث يعمل كل بعد كركيزة لتعزيز الجدارات الجوهرية، مما يساهم في تقليل احتمالات الانهيار ويعزز من أداء الجامعة ككل.

### الفصل الثالث/ الجانب العملي

#### أولاً. اختبار ثبات الاستبانة والتوزيع الطبيعي للبيانات

لقياس ثبات الاستبانة لمتغيرات البحث، طبق تحليل الثبات (Reliability Analysis) بطريقة كرونباخ- ألفا (Alpha-Cronbach)، لأنه من الأساليب المفضلة في تقدير ثبات الاستبانة للفقرات الوصفية، ووفقاً لمستويات تحليل الاعتمادية في العلوم الاجتماعية فإن الحد الأدنى المقبول لمعامل ألفا كرونباخ يساوي (٦٠٪)، وبعد تفرغ البيانات باستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS) بحسب معامل الثبات لفقرات الاستبانة على أساس متغيرات البحث الرئيسة وأبعاده، ومن خلال الجدول (١) نلاحظ نتائج تحليل الثبات بطريقة كرونباخ- ألفا لكل المتغيرات مرتفع وتوقع الحد الأدنى (٦٠٪) مما يدل على أن مقاييس البحث تتمتع بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي بين محتوياتها، وهذا ما يجعل من ثبات وموثوقية استمارة الاستبانة مرتفعة وصالحة للتطبيق. حيث تراوحت قيم معامل كرونباخ- ألفا، وكما يظهرها الجدول (١) بين (٠,٦٦) و(٠,٨٩)، وتؤكد الثبات المطلوب لعبارة متغيرات البحث.

الجدول (١): نتائج اختبار ثبات الاستبانة والتوزيع الطبيعي للبيانات

المتغيرات الرئيسية	الأبعاد الفرعية	عدد العبارات	كرونباخ ألفا	معامل الالتواء	معامل التفلطح
الجدارات الجوهرية التنظيمية	التعلم التنظيمي	٥	٠,٧٢	-٠,٩٧	٢,٠٤
	رأس المال البشري	٥	٠,٧٨	-٠,٧٣	١,٢٧
	المرونة الاستراتيجية	٥	٠,٦٦	-١,٣٨	٢,٨٦
	الإدارة التكنولوجية	٥	٠,٦٦	-٠,٩٧	١,٧٦
	المؤشر الكلي للجدارات الجوهرية التنظيمية	٢٠	٠,٨٩	-١,٧٢	٤,٥٣
الانتهيار التنظيمي	ضعف الخبرة الإدارية والفنية	٥	٠,٦٦	-١,٣٨	٣,٥٣
	ضعف العوامل التنظيمية	٥	٠,٨١	-٠,٣١	٢,١٩
	ضعف العوامل الاستراتيجية	٥	٠,٧٢	-١,١٠	٢,٣٥
	ضعف العوامل البيئية	٥	٠,٧٤	-٠,٨٠	٢,١٤
	المؤشر الكلي للانتهيار التنظيمي	٢٠	٠,٨٨	-١,٧٢	٦,٩٢

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS V.24).

وبهدف اختبار مدى كون بيانات البحث تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، تم استخدام كل من معامل الالتواء "Skewons" ومعامل التفلطح "Kurtosis"، حيث إن القيمة المعيارية لمعامل الالتواء يجب أن تكون محصورة بين (٣) و (-٣)، بينما يجب أن تكون القيمة المعيارية لمعامل التفلطح محصورة بين (٧) و (-٧) (Kline, 2016)، وتبين من نتائج هذا التحليل والمذكورة في الجدول (١) أن جميع قيم معامل الالتواء لمتغيرات الدراسة وأبعاده تقع بين (٠,١٠٧) و (-٠,٤٢٦) وهي ضمن القيم المعيارية لهذا المقياس، كما أن جميع قيم معامل التفلطح لمتغيرات الدراسة وأبعاده تقع بين (٠,١٤٧) و (-٠,٥٠٤) وهي ضمن القيم المعيارية أيضاً لمعامل التفلطح، مما يعني توافر شرط التوزيع الطبيعي في بيانات البحث.

## ثانياً. وصف متغيرات البحث وتشخيصها

### أولاً. التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

إن التحليل الوصفي مكن الباحث من تقديم تعريف دقيق بمستوى توافر متغيرات البحث الرئيسية وأبعاده، وذلك عن طريق استخدام عدد من الاختبارات الاحصائية والمتمثلة بـ (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، والأهمية الترتيبية)، وكانت النتائج على النحو الآتي:

١. تحديد مستوى توافر أبعاد الجدارات الجوهرية التنظيمية: توضح نتائج التحليل الوصفي في الجدول (٢) أن الأهمية الترتيبية لجميع أبعاد متغير الجدارات الجوهرية التنظيمية جاءت بمستوى أهمية ترتيبية مختلفة وقيم مقاربة، غير أنه يلاحظ وعلى وفق آراء المستجيبين بأن هناك تركيزاً وبمستويات عالية على بعد (التعلم التنظيمي) في جامعة نوروز الخاصة، حيث حازت على المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (٣,٩٥)، وانحراف معياري بلغ (٠,٤٥)، ومعامل اختلاف بلغ (١١,٣٩٪)، هذا النتائج تشير إلى أن التعلم التنظيمي تُعدّ عنصراً قوياً ومؤثراً في الجامعة، ويُنظر إليها بشكل إيجابي من قبل الغالبية العظمى من المستجيبين، مما يعزز من دورها في تحقيق الأهداف المؤسسية وتوليد بيئة عمل متماسكة ومنسجمة. أما بُعد (المرونة الاستراتيجية) في جامعة نوروز الخاصة احتلت المرتبة الثانية، وبوسط حسابي قدره (٣,٩٤)، وانحراف معياري قدره (٠,٤٩)، ومعامل اختلاف بلغ (١٢,٤٣٪) بناءً على هذه النتائج، تُعتبر المرونة الاستراتيجية في جامعة نوروز الخاصة عنصراً مهماً، تتمتع بتقدير إيجابي لدى المستجيبين في الدراسة، ولكنه قد يحتاج إلى تعزيز في بعض الجوانب لتقليل التباين في الآراء وتطوير قدرة الجامعة على الاستجابة بشكل أكثر فاعلية للتغيرات والضغوط الخارجية. وأما بُعد (الإدارة التكنولوجية) في جامعة نوروز الخاصة يحتل المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي قدره (٣,٨٦)، وانحراف معياري قدره (٠,٥٠)، ومعامل اختلاف بلغ (١٢,٩٥٪). بناءً على هذه النتائج، تُعدّ الإدارة التكنولوجية في جامعة نوروز الخاصة عنصراً ذا أهمية متوسطة إلى عالية، مع وجود تباين في التقييمات قد يستدعي اهتماماً أكبر من الإدارة لتحسين مستوى الدعم المقدم. حيث أن تعزيز التواصل الفعال وتوضيح دور الإدارة العليا في تحقيق أهداف الجامعة قد يسهم في تقليل التباين في الآراء وزيادة الرضا العام بين موظفي الجامعة. وبالنسبة لبُعد (رأس المال البشري) في جامعة نوروز الخاصة احتلت المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي قدره (٣,٨٧)، وانحراف معياري قدره (٠,٥٥)، ومعامل اختلاف بلغ (١٤,٢١٪)، تشير هذه النتائج إلى وجود تفاوت أكبر في هذا البعد مقارنةً بالأبعاد الأخرى، وبناءً على ذلك، تبين أن رأس المال البشري في جامعة نوروز الخاصة يحتاج إلى اهتمام أكثر. فالإدارة قد تحتاج إلى إعادة صياغة أو توضيح الرؤية المؤسسية بطريقة تتسم بالشفافية والشمولية، والتأكد من أن جميع الموظفين يفهمون ويتبنون هذه الرؤية. فضلاً عن، تحسين التواصل المستمر حول أهداف الجامعة وكيفية تحقيقها قد يساعد في تعزيز وضوح الرؤية وتقليل التباين في إدراك الموظفين لها.

٢. تحديد مستوى مؤشرات الانهيار التنظيمي: بينت نتائج التحليل الوصفي في الجدول (٢) أن جميع أبعاد متغير الانهيار التنظيمي جاءت بمستوى أهمية ترتيبية مختلفة وقيم مقاربة، غير أنه يلاحظ وعلى وفق آراء المستجيبين بأن هناك تركيزاً وبمستويات عالية على بعد (ضعف العوامل الاستراتيجية) في جامعة نوروز الخاصة، حيث حازت على المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (٤)، وانحراف معياري بلغ (٠,٤٧)، ومعامل اختلاف بلغ (١١,٧٥٪)، هذه النتائج تبين بأن هناك ضعف في العوامل الاستراتيجية التي تمثل عاملاً جوهرياً يُدركه الأفراد بشكل

متقارب، مما يعكس توافقاً على القيم والأهداف المشتركة التي تدعمها هذه الهوية. وتشير النتائج إلى أن بُعد (ضعف الخبرة الإدارية والفنية) في جامعة نوروز الخاصة تحتل المرتبة الثانية وبوسط حسابي قدره (٣,٩٣)، وانحراف معياري قدره (٠,٥١)، ومعامل اختلاف بلغ (١٢,٩٧٪)، هذه النتائج تعني أن الخبرة الإدارية والفنية في جامعة نوروز الخاصة تحظى بضعف حسب تقدير المستجيبين، مع وجود بعض التفاوت في الآراء، مما قد يتطلب من الجامعة اتخاذ خطوات لتحسين هذا البعد من خلال تعزيز عناصر السمعة الإيجابية ومعالجة الجوانب التي قد تكون محل انتقاد. كما تشير النتائج إلى أن بُعد (ضعف العوامل التنظيمية) في جامعة نوروز الخاصة تحتل المرتبة الثالثة وبوسط حسابي قدره (٣,٦٨)، وانحراف معياري قدره (٠,٤٩)، ومعامل اختلاف بلغ (١٣,٣١٪)، هذه النتائج تعني أن العوامل التنظيمية في جامعة نوروز الخاصة تحظى بضعف حسب تقدير المستجيبين، مع وجود بعض التفاوت في الآراء، مما قد يتطلب من الجامعة اتخاذ خطوات لتحسين هذا البعد من خلال تعزيز النظام الداخلي للجامعة ومعالجة الجوانب التي قد تكون محل انتقاد. أما بُعد (ضعف العوامل البيئية) في جامعة نوروز الخاصة احتلت المرتبة الرابعة والأخيرة، وبوسط حسابي قدره (٣,٧٨)، وانحراف معياري قدره (٠,٥٣)، ومعامل اختلاف بلغ (١٤,٠٢٪)، هذه النتائج توحى بأن العوامل البيئية في الجامعة تحتاج إلى مزيد من الاهتمام والتطوير لتحسين التوافق بين آراء المستجيبين. قد يكون من الضروري للجامعة تعزيز التواصل مع الأطراف الخارجية والعمل على تحسين الصورة العامة في المجتمع والمؤسسات الأخرى لتعزيز مكانتها الخارجية.

الجدول (٢) التحليل الوصفي لمتغيرات البحث الرئيسية والفرعية

المتغيرات الرئيسية	الأبعاد الفرعية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية الترتيبية
الجدارات الجوهرية التنظيمية	التعلم التنظيمي	٣,٩٥	٠,٤٥	١١,٣٩	الأولى
	رأس المال البشري	٣,٨٧	٠,٥٥	١٤,٢١	الرابعة
	المرونة الاستراتيجية	٣,٩٤	٠,٤٩	١٢,٤٣	الثانية
	الإدارة التكنولوجية	٣,٨٦	٠,٥٠	١٢,٩٥	الثالثة
	المؤشر الكلي للجدارات الجوهرية التنظيمية	٣,٩١	٠,٤٢	١٠,٧٤	الثانية
الانهيال التنظيمي	ضعف الخبرة الإدارية والفنية	٣,٩٣	٠,٥١	١٢,٩٧	الثانية
	ضعف العوامل التنظيمية	٣,٦٨	٠,٤٩	١٣,٣١	الثالثة
	ضعف العوامل الاستراتيجية	٤	٠,٤٧	١١,٧٥	الأولى
	ضعف العوامل البيئية	٣,٧٨	٠,٥٣	١٤,٠٢	الرابعة
	المؤشر الكلي للانهيال التنظيمي	٣,٨٥	٠,٤٠	١٠,٣٨	الأولى

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS V.25).

٣. الأهمية الترتيبية لمتغيري البحث الرئيسية: توضح نتائج التحليل الوصفي في الجدول (٢) مجموعة من المقاييس المتعلقة بالأهمية الترتيبية لمتغيري البحث الرئيسية، وكشفت النتائج بأن الأهمية الترتيبية للمتغيرين جاءت بمستويات مختلفة وقيم متقاربة، غير أنه يلاحظ وعلى وفق آراء عينة البحث بأن هناك توافراً أكثر لمتغير (الانهيار التنظيمي) وفقاً لقيم معامل الاختلاف البالغ (١٠,٣٨٪)، ويليه متغير (الجدارات الجوهرية التنظيمية) بالمرتبة الثانية، وبمعامل اختلاف بلغ (١٠,٧٤٪)، يشير هذا الاختلاف الطفيف في معامل الاختلاف إلى أن الانهيار التنظيمي يتواجد بدرجة أعلى نسبياً، مما يعكس احتمالية تأثيره الكبير على استقرار الأداء العام في جامعة نوروز الخاصة. ومن جهة أخرى، تحتل الجدارات الجوهرية المرتبة الثانية من حيث الأهمية، مما يدل على دورها الأساسي في البقاء والتنمية، وفي دعم استدامة الأداء الأكاديمي والإداري.

### ثالثاً. اختبار فرضيات البحث

ضمن هذه الفقرة نعرض نتائج اختبار فرضيات التأثير وفقاً لنتائج التحليل الاحصائي، وكما يلي:

#### ١. اختبار الفرضية الرئيسية لبحث

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد تأثير مباشر للجدارات الجوهرية التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي في الجامعة المبحوثة.

يبين الجدول (٣) نتائج اختبار تأثير الجدارات الجوهرية التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي على المستوى الكلي، وفقاً لتحليل الانحدار البسيط يتضح من المعطيات وجود علاقة ارتباط موجبة بين الجدارات الجوهرية التنظيمية والانهيار التنظيمي على المستوى الكلي، وذلك بالاستناد إلى قيمة معامل الارتباط (R) والتي بلغت (٠,٨١٨)، وهي معنوية عند مستوى (٠,٠٠٠) والتي تقل من مستوى المعنوية الافتراضي لهذا البحث (٠,٠٥). كما يتبين من قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) والتي بلغت (٠,٦٦٨) إلى أن ما نسبته (٦٦,٨٪) في الحد من الانهيار التنظيمي يرجع مصدره إلى الجدارات الجوهرية التنظيمية، وأن النسبة المتبقية (٣٣,٢٪) تعود إلى عوامل أخرى لم يتم أخذها بنظر الاعتبار في أنموذج البحث الحالي. وتبين أن قيمة الميل الحدي (B١) وصلت قيمته إلى (٠,٧٧٧) والذي يشير إلى أن التغير في الجدارات الجوهرية التنظيمية بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي إلى الحد من الانهيار التنظيمي بنسبة تعادل (٧٧,٧٪)، وهي نسبة جيدة يمكن الاستناد عليها في تفسير العلاقة التأثيرية للجدارات الجوهرية التنظيمية في الانهيار التنظيمي، كما أن قيمة (T) معنوية بدلالتها وهي أقل من مستوى المعنوية (٠,٠٥). وتدعم هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة والتي تؤكد معنوية التأثير مستوى الدلالة والبالغة (٠,٠٠٠) والتي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضي للبحث (٠,٠٥)، ووفقاً لهذه النتائج فقد تحققت الفرضية الرئيسية الأولى.

جدول (3) نتائج تأثير الجدارات الجوهرية التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي

المتغير التابع: الحد من الانهيار التنظيمي						المتغيرات
Sig.	T المحسوبة	F المحسوبة	B1	R <sup>2</sup>	R	المتغير المستقل الجدارات الجوهرية التنظيمية
0,000	12,376	153,167	0,777	0,668	0,818	
* P < 0.05, d.f = (1,76), N = 78						

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS V.25).

## 2. اختبار الفرضيات الفرعية للبحث، وعلى النحو الآتي:

**(H1:1):** اختبار الفرضية الفرعية الأولى، والتي تنص على "يوجد هناك تأثير للتعلم التنظيمي في الحد من الانهيار التنظيمي في الجامعة المبحوثة".

يوضح الجدول (4) نتائج اختبار تأثير بُعد التعلم التنظيمي في الحد من الانهيار التنظيمي، وفقاً لتحليل الانحدار البسيط يتضح من المعطيات وجود علاقة ارتباط موجبة بين التعلم التنظيمي والانهيار التنظيمي، وذلك بالاستناد إلى قيمة معامل الارتباط (R) والتي بلغت (0,67)، وهي معنوية عند مستوى (0,000) والتي تقل من مستوى المعنوية الافتراضي لهذا البحث (0,05). كما يتبين من قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) والتي بلغت (0,449) إلى أن ما نسبته (44,9%) في الحد من الانهيار التنظيمي يرجع مصدره إلى التعلم التنظيمي، وأن النسبة المتبقية (55,1%) تعود إلى عوامل أخرى لم يتم أخذها بنظر الاعتبار في أنموذج البحث الحالي. وتبين أن قيمة الميل الحدي (B1) وصلت قيمته إلى (0,596) والذي يشير إلى أن التغيير في التعلم التنظيمي بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي إلى الحد من الانهيار التنظيمي بنسبة تغير تعادل (59,6%)، وهي نسبة جيدة يمكن الاستناد عليها في تفسير العلاقة التأثيرية للتعلم التنظيمي في الانهيار التنظيمي، كما أن قيمة (T) معنوية بدلائنها وهي أقل من مستوى المعنوية (0,05). وتدعم هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة والتي تؤكد معنوية التأثير مستوى الدلالة والبالغة (0,000) والتي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضي للبحث (0,05)، ووفقاً لهذه النتائج فقد تحققت الفرضية الفرعية الأولى.

**(H1:2):** اختبار الفرضية الفرعية الثانية، والتي تنص على "يوجد هناك تأثير لرأس الممال البشري في الحد من الانهيار التنظيمي في الجامعة المبحوثة".

يوضح الجدول (4) نتائج اختبار تأثير بُعد رأس الممال البشري في الحد من الانهيار التنظيمي، وفقاً لتحليل الانحدار البسيط يتضح من المعطيات وجود علاقة ارتباط موجبة بين رأس الممال البشري والانهيار التنظيمي، وذلك بالاستناد إلى قيمة معامل الارتباط (R) والتي بلغت (0,73)، وهي معنوية عند مستوى (0,000) والتي تقل من مستوى المعنوية الافتراضي لهذا البحث (0,05). كما يتبين من قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) والتي بلغت (0,532) إلى أن ما نسبته (53,2%) في الحد من الانهيار التنظيمي يرجع مصدره إلى رأس الممال البشري، وأن النسبة المتبقية (46,8%) تعود إلى عوامل أخرى لم يتم أخذها بنظر الاعتبار في أنموذج البحث الحالي. وتبين أن قيمة الميل الحدي (B1) وصلت قيمته إلى (0,532) والذي يشير إلى أن التغيير في رأس الممال

البشري بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي إلى الحد من الانهيار التنظيمي بنسبة تغير تعادل (٢، ٥٣٪)، وهي نسبة جيدة يمكن الاستناد عليها في تفسير العلاقة التأثيرية لرأس المال البشري في الانهيار التنظيمي، كما أن قيمة (T) معنوية بدلالتها وهي أقل من مستوى المعنوية (٠،٠٥). وتدعم هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة والتي تؤكد معنوية التأثير مستوى الدلالة والبالغة (٠،٠٠٠) والتي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضي للبحث (٠،٠٥)، ووفقاً لهذه النتائج فقد تحققت الفرضية الفرعية الثانية.

**(H1:3): اختبار الفرضية الفرعية الثالثة، والتي تنص على "يوجد هناك تأثير للمرونة الاستراتيجية في الحد من الانهيار التنظيمي في الجامعة المبحوثة".**

يوضح الجدول (٤) نتائج اختبار تأثير بُعد المرونة الاستراتيجية في الحد من الانهيار التنظيمي، وفقاً لتحليل الانحدار البسيط يتضح من المعطيات وجود علاقة ارتباط موجبة بين المرونة الاستراتيجية والانهيار التنظيمي، وذلك بالاستناد إلى قيمة معامل الارتباط (R) والتي بلغت (٠،٦٣٧)، وهي معنوية عند مستوى (٠،٠٠٠) والتي تقل من مستوى المعنوية الافتراضي لهذا البحث (٠،٠٥). كما يتبين من قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) والتي بلغت (٠،٤٠٦) إلى أن ما نسبته (٤٠،٦٪) في الحد من الانهيار التنظيمي يرجع مصدره إلى المرونة الاستراتيجية، وأن النسبة المتبقية (٥٩،٤٪) تعود إلى عوامل أخرى لم يتم أخذها بنظر الاعتبار في نموذج البحث الحالي. وتبين أن قيمة الميل الحدي (B1) وصلت قيمته إلى (٠،٥١٩) والذي يشير إلى أن التغير في المرونة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي إلى الحد من الانهيار التنظيمي بنسبة تغير تعادل (٩، ٥١٪)، وهي نسبة جيدة يمكن الاستناد عليها في تفسير العلاقة التأثيرية للمرونة الاستراتيجية في الانهيار التنظيمي، كما أن قيمة (T) معنوية بدلالتها وهي أقل من مستوى المعنوية (٠،٠٥). وتدعم هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة والتي تؤكد معنوية التأثير مستوى الدلالة والبالغة (٠،٠٠٠) والتي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضي للبحث (٠،٠٥)، ووفقاً لهذه النتائج فقد تحققت الفرضية الفرعية الثالثة.

**(H1:4): اختبار الفرضية الفرعية الرابعة، والتي تنص على "يوجد هناك تأثير للإدارة التكنولوجية في الحد من الانهيار التنظيمي في الجامعة المبحوثة".**

يوضح الجدول (٤) نتائج اختبار تأثير بُعد الإدارة التكنولوجية في الحد من الانهيار التنظيمي، وفقاً لتحليل الانحدار البسيط يتضح من المعطيات وجود علاقة ارتباط موجبة بين الإدارة التكنولوجية والانهيار التنظيمي، وذلك بالاستناد إلى قيمة معامل الارتباط (R) والتي بلغت (٠،٧١٧)، وهي معنوية عند مستوى (٠،٠٠٠) والتي تقل من مستوى المعنوية الافتراضي لهذا البحث (٠،٠٥). كما يتبين من قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) والتي بلغت (٠،٥١٥) إلى أن ما نسبته (٥١،٥٪) في الحد من الانهيار التنظيمي يرجع مصدره إلى الإدارة التكنولوجية، وأن النسبة المتبقية (٤٨،٥٪) تعود إلى عوامل أخرى لم يتم أخذها بنظر الاعتبار في نموذج البحث الحالي. وتبين أن قيمة الميل الحدي (B1) وصلت قيمته إلى (٠،٥٦٩) والذي يشير إلى أن التغير في الإدارة التكنولوجية بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي إلى الحد من الانهيار التنظيمي بنسبة تغير تعادل (٩، ٥٦٪)، وهي نسبة جيدة يمكن الاستناد عليها في تفسير العلاقة التأثيرية للإدارة التكنولوجية في الانهيار التنظيمي، كما أن قيمة (T) معنوية بدلالتها وهي أقل من مستوى المعنوية (٠،٠٥). وتدعم هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة والتي تؤكد معنوية التأثير مستوى الدلالة والبالغة (٠،٠٠٠) والتي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضي للبحث (٠،٠٥)، ووفقاً لهذه النتائج فقد تحققت الفرضية الفرعية الرابعة.

جدول (٤) نتائج تأثير أبعاد الجداريات الجوهرية التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي

المتغير التابع: الحد من الانهيار التنظيمي						أبعاد الجداريات الجوهرية التنظيمية
Sig.	T المحسوبة	F المحسوبة	B1	R <sup>2</sup>	R	
٠,٠٠٠	٧,٨٧٦	٦٢,٠٣٢	٠,٥٩٦	٠,٤٤٩	٠,٦٧	التعلم التنظيمي
٠,٠٠٠	٩,٣٠١	٨٦,٥١٣	٠,٥٣٢	٠,٥٣٢	٠,٧٣	رأس المال البشري
٠,٠٠٠	٧,٢	٥١,٨٤٦	٠,٥١٩	٠,٤٠٦	٠,٦٣٧	المرونة الاستراتيجية
٠,٠٠٠	٨,٩٧٥	٨٠,٥٥٥	٠,٥٦٩	٠,٥١٥	٠,٧١٧	الإدارة التكنولوجية
* P < 0.05, d.f = (4,73), N = 78						

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS V.25).

#### رابعاً. مناقشة النتائج

بناءً على نتائج التحليل الإحصائي السابقة يستعرض الباحث مناقشة النتائج في النقاط

التالية:

- أظهرت نتائج التحليل الوصفي توافر متغير الجداريات الجوهرية التنظيمية في الجامعة المبحوثة بنسبة جيدة. أي أنها تمثل النواة التي تنبثق منها قدرة المنظمة على البقاء والتطور في بيئة متغيرة وديناميكية. فهي ليست مجرد موارد أو مهارات متفرقة، بل منظومة متكاملة من التعلم التنظيمي، رأس المال البشري، المرونة الاستراتيجية، والإدارة الإلكترونية، التي تشكل معاً هوية المنظمة وقدرتها على التكيف مع التحديات المعاصرة، وتحقيق التوازن بين تطلعاتها المستقبلية واحتياجاتها الراهنة، مما يجعلها عماد الاستدامة التنظيمية.
- أظهرت نتائج التحليل الوصفي مستوى متغير الانهيار التنظيمي التي تعاني منه الجامعة المبحوثة، فقد جاء بنسبة عالية والمتمثل بـ (ضعف الخبرة الإدارية والفنية، ضعف العوامل التنظيمية، ضعف العوامل الاستراتيجية، وضعف العوامل البيئية). تعكس هذه النتائج رحلة المنظمة نحو عدم التوازن بين الثبات والتغيير في بيئة معقدة ودائمة التطور، والقصور الداخلي والتحديات الخارجية التي تهدد بقاء المنظمة.
- تبين من نتائج التحليل الوصفي بأن التعلم التنظيمي يعد البعد الأكثر أهمية في جامعة نوروز الخاصة، بينما تحتل المرونة الاستراتيجية والإدارة التكنولوجية ورأس المال البشري مراتب متفاوتة الأهمية، مع وجود تفاوت في التقييمات للفهم المشترك لأهداف الجامعة.
- اثبتت المعالجة الإحصائية الى وجود تأثير معنوي للجداريات الجوهرية التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي في الجامعة المبحوثة من خلال القدرة على الابتكار والتكيف مع التغيرات السريعة، مما يعزز المرونة التنظيمية، واستقرار الجامعة وتقليل احتمالية تعرضها لمخاطر الانهيار. يعكس هذا أهمية الجداريات الجوهرية كعامل استراتيجي يمكن الاعتماد عليها في



- تحسين الأداء التنظيمي، مع الإشارة إلى وجود عوامل إضافية تسهم في تحقيق الاستقرار المنظمي، مما يفتح المجال لتوسيع نطاق البحث واستكشاف تأثيرات تلك العوامل الأخرى.
٥. اثبتت المعالجة الاحصائية الى وجود تأثير معنوي لأبعاد الجدارات الجوهرية التنظيمية والمتمثلة بـ (التعلم التنظيمي، رأس المال البشري، المرونة الاستراتيجية، والإدارة التكنولوجية) في الحد من الانهيار التنظيمي. وكعوامل رئيسية تسهم في تعزيز استقرار الجامعة. حيث يعمل التعلم التنظيمي على تحسين قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات، بينما يعزز رأس المال البشري من الكفاءة والابتكار. وتدعم الإدارة الاستراتيجية وضوح الرؤية والتخطيط طويل الأمد، فيما تسهم الإدارة الإلكترونية في تحسين العمليات وسرعة الاستجابة. هذا التكامل بين الأبعاد المختلفة يبرز أهمية الجدارات الجوهرية كدعائم أساسية لضمان استدامة المنظمات في بيئة ديناميكية.
٦. اثبتت المعالجة الاحصائية بأن العوامل الاستراتيجية تمثل البعد الأكثر تأثيراً في الحد من الانهيار التنظيمي بجامعة نوروز الخاصة، بينما أظهرت الأبعاد الأخرى تفاوتاً في التقدير، مما يعكس حاجة ملحة لتحسين التكامل بين الأبعاد المختلفة لتعزيز استقرار الجامعة وتحقيق أهدافها بفاعلية.

### خامساً. التوصيات

انسجماً مع ما سبق، وما أظهرته نتائج البحث يقترح الباحث التوصيات التالية:

١. ينبغي على الجامعة تعزيز الجدارات الجوهرية كعامل استراتيجي رئيسي لتحسين الأداء التنظيمي واستقرارها، مع العمل على استكشاف وتطوير العوامل الإضافية التي قد تسهم في تقليل مخاطر الانهيار، بما يشمل تعزيز التكامل بين العمليات الداخلية وتوسيع نطاق البحث والتطوير التنظيمي.
٢. ضرورة اهتمام جامعة نوروز الخاصة بمواصلة الاستثمار في التعلم التنظيمي كعامل رئيسي لتعزيز الأداء، مع وضع خطط استراتيجية لتحسين المرونة الاستراتيجية والإدارة التكنولوجية وتطوير رأس المال البشري، لضمان تكامل جميع الجدارات التنظيمية.
٣. إنشاء برامج تدريبية متكاملة تركز على المرونة الاستراتيجية والإدارة التكنولوجية، فضلاً عن، تعزيز الشفافية التنظيمية من خلال وضع خطة تواصل فاعلة تضمن مشاركة جميع الموظفين في تحقيق رؤية الجامعة وأهدافها.
٤. ضرورة تركيز جامعة نوروز الخاصة على تعزيز العوامل الاستراتيجية من خلال دعم التخطيط الاستراتيجي المتكامل وتحسين آليات تنفيذه لتحقيق توافق أكبر على القيم والأهداف المشتركة. كما يجب العمل على تطوير الخبرات الإدارية والفنية من خلال برامج تدريبية متخصصة لرفع كفاءة الموظفين وتقليل التباين في التقديرات.
٥. إنشاء وحدة متخصصة لإدارة التطوير المنظمي تتولى تحسين العوامل التنظيمية والبيئية عبر تعزيز قنوات الاتصال الداخلي والخارجي، وتكثيف جهود بناء شراكات مجتمعية واستراتيجية ترفع من مكانة الجامعة وتعزز استقرارها المنظمي.
٦. يتعين على الجامعة تعزيز التكامل بين أبعاد الجدارات الجوهرية التنظيمية، من خلال تطوير برامج مستدامة للتعلم التنظيمي، والاستثمار في رأس المال البشري، وتحسين استراتيجيات الإدارة، إلى جانب توظيف تقنيات الإدارة الإلكترونية بفعالية، لضمان استقرار الجامعة وتعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل الديناميكية.

## المراجع:

- Alawamleh, Hasan Khaled. Badran, Arwa Muse. ALKhawaldah, Reyad Abdallah. AlShawabkeh, Rawan Odeh. Al Shalabi, Feras Suliman. Shammout, Ahmad Bahjat. & Bawaneh, Ahmad Ali. (2020). The moderating role of organizational routines in the relationship between behavioral repertoire and core competencies: Evidence from Jordan. *Management Science Letters*, Vol. (10), pp.2433–2542.
- Aloqlah, Reema Mahmoud Abod. (2021). Application of E-Management and its Obstacles from Perspectives of Faculty Members at Imam Abdulrahman bin Faisal University. *Journal of Educational and Social Research*, Vol. (11), No. (3), pp.252-262.
- Alvarenga, M.A.B. e Melo, P.F. Frutuoso. & Fonseca, R.A. (2014). A critical review of methods and models for evaluating organizational factors in Human Reliability Analysis Author links open overlay panel. *Progress in Nuclear Energy*, Vol. (75), pp. 25-41.
- Alzoraiki, Mohammed. Milhem, Marwan. Ateeq, Ali. Almeer, Sara. & Hussein, Tanvir Mahmoud. (2024). Strategic Flexibility: An Essential Capability for Innovation and Sustainable Performance in Times of Technological Uncertainty. *Studies in Systems, Decision and Control*, Vol. (538). Springer, Cham. pp 271–281.
- de Waal, André. (2012). Characteristics of High-Performance Organizations. *Journal of Management Research*, Vol. (4), No. (4), pp.39-71.
- Dess, G. McNamara, G. & Eisner, A. (2015). *Strategic Management: Text and Cases*. 8th ed., McGaw-Hill Education: New York.
- Devetag, G. Ortmann, A. (2007). When and why? A critical survey on coordination failure in the laboratory. *Journal of Experimental Economics*, Vol. (10), pp.331-344.
- Estuche, R., Valencia, M. K. Z., & Tenedero, C. (2024). The Impact of Learning and Development Programs on the Core Competencies of Pasay City Government. *International Journal of Multidisciplinary Educational Research and Innovation*, Vol. (2), No. (1), pp.108-116.
- Evanthi, Ayundha. & Azhar, Ratih Mukti. (2023). Uncovering The Relationships Between Strategic Capability, Strategic Flexibility, And Performance. *International Journal of Science, Technology & Management*, Vol. (4), No. (1), pp.30-38.

- 
- 
- Garg, Poonam. (2010). Critical Failure Factors for Enterprise Resource Planning Implementations in Indian Retail Organizations: An Exploratory Study. *Journal of Information Technology Impact*, Vol. (10), No. (1), pp.35-44.
- Halilat, Lubna. (2017). Strategic factors and their relationship to psychological advantages in small and medium enterprises, unpublished master's thesis, University of Kasdi Merbah, Faculty of Economics, Business and Management Sciences, Department of Management Sciences, Algeria.
- Hasan, Ali Adnan. Kadhem, Haider Fadhel. & Jawad, Alaulddin B. (2023). The Role of Quality of Work Life in Reinforcing Core Competencies: A Descriptive and analytical research in the Ministry of Health. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, Vol. (29), No. (138), pp. 67-78.
- Hebbaz, N., Manaa, S., & Nassili, D. (2020). Knowledge Management to Build Core Competencies in The Algerian Mobile Phone Operator "Mobilis". *Journal of Economics and Applied Statistics*, Vol. (17), No. (3).
- Hill, C. Schilling, M. & Jones, G. (2016). *Strategic Management-An Integrated Approach: Theory & Cases*. 12th ed., Cengage Learning.
- Holler, Roni. Tarshish, Noam. & Kaplan, Efrat. (2023). "That's where the hunt for the correction begins": Experiences of administrative errors as sites of administrative burden. *International Journal of Social Welfare*, Vol. (33), No. (4), pp.806-818.
- Jabbouria, Nada Ismaeel. & Zaharib, Ibrahim. (2015). The effect of IT infrastructure on organizational performance via the role of core competences: empirical study in Iraqi banks. *Journal of Islamic and Human Advanced Research*, Vol. (5), No. (1), pp.01-11.
- Jamhour, M. (2010). *The Impact of Core Competence on Organizational Performance*, Unpublished Master, Middle East University, Amman.
- Jarrah, Hani. (2018). The degree of applying the electronic administration in Departments of Jordanian Educational Ministry. *International Journal of Economics and Business Research*, 15(4):490, pp.1-28.
- Jia, L., Hao, Y., & Hu, W. (2021). Energy Constraint in China at the Expense of Profitability? Perspectives of green technology innovation. *Journal of Global Information Management*, 30(6), pp.1–20.

- 
- 
- Liu A., Wang D., Xu S, Zhou Y., Zheng Y., Chen J. & Han B. (2024). Correlation between organizational support, self-efficacy, and core competencies among long-term care assistants: a structural equation model. *Frontiers in Psychology*, Vol. (15), pp.1-12.
- Malkawi, Ahmed Fawaz. Alzyoud, Mohammad Fahmi. Ali, Osamah Abdul-Munim. Almbaidin, Basim Ahmad. Hammouri, Mohamed Adnan, & Al-Sraheen, Deaa Al-Deen. (2024). The Impact of Core Competencies of Human Resources on Organizational Excellence: The Mediating Role of Human Capital in International Food Industry Companies: Case Study of Dura Food Industries Company. *Kurdish Studies*, Vol. (12), No. (2), pp.2893-2906.
- Mashologu, Mlindi. (2013). The Impact of Internal Core Competencies in Improving the Organizational Competitive Advantage, The Case of MTN SA Network Group. the degree of Masters in Business Administration (MBA). Faculty of Business and Economic Sciences. Nelson Mandela Metropolitan University.
- Meena, M. R., & Parimalarani, G. (2019). Human Capital Analytics: A Game Changer for HR Professionals. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, Vol. (8), pp.3963-3965.
- Mwanarusi, A. N. & Thuo, D. N. (2024). “The Role of Headteachers Administrative Experience on Instruction Supervision in Kwale County, Kenya”. *Asian Journal of Education and Social Studies*, Vol. (50), No. (7), pp.581-588.
- Nafei, W. (2014). Knowledge management and organizational learning from the employee perspectives: a study from Saudi Arabia context. *Journal of Management and Strategy*, Vol. (5), No. (1), pp.73-87.
- Nyarko, Israel Kofi. Kissiedu, Evelyn Esenam. & Mawuta, Michael Ahiaga. (2024). Corporate Implosion and Institutional Collapse in Africa: Triggers, Signals, and Strategic Interventions for Private African Universities. *Business, Management and Economics*, Vol. (4), pp.32-63.
- Pradeep, K. V. & Karunakaran, N. (2024). Artificial intelligence and human capital: A review. *Journal of Management Research and Analysis*, Vol. (11), No. (3), pp.154–157.
- Purnama, C., Rahmah, M., Fatmah, D., Hasani, S., Rahmah, Y., & Rahmah, Z. Z. (2024). The Effect of Strategic Flexibility, Strategic Innovation, Job Satisfaction and Employee Performance: Study on Small and

- 
- 
- Medium Clothing Industry in East Java Province. *International Journal of Professional Business Review*, Miami, Vol. (9), No. (9), pp.01-21.
- Schwarz, GM. Bouckenooghe, D. Vakola M. (2021). Organizational change failure: framing the process of failing. *Human Relations*, Vol. (74), No. (2), pp.159-179.
- Shao, Jianbing. Ahmad, Hassan. Butt, Asad Hassan. Shao, Hui. Liu, Yulong David. & Alam, Faizan. (2024). Optimizing Sustainable Performance Green Talent Management Strategies Focused on Core Competencies. *Journal of Global Information Management*, Vol. (32), No. (1). pp1-24.
- Sten, Lilly-Mari. Ingelsson, Pernilla. Bäckström, Ingela. & Häggström, Marie. (2020). "Improving ICU transitional care by combining quality management and nursing science – two scientific fields meet in a systematic literature review". *International journal of quality and service sciences*, Vol. (12), No. (3), pp.385–403.
- Tayo, S. & Abass, B. (2014). Information Communication Technology and Public-School Administration in Osun State, Nigeria". *International Journal of Social Sciences and Education*, Vol. (4), No. (4), pp.782-791.
- Trencher, G., Vincent, S., Bahr, K., Kudo, S., Markham, K., & Yamanaka, Y. (2018). Evaluating core competencies development in sustainability and environmental master's programs: An empirical analysis. *Journal of Cleaner Production*, Vol. (181), pp.829-841.
- Tune, Sri Maryati. (2024). Pengaruh Human Capital dan Spiritual Capital terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Camat. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Ilmu Sosial dan Politik*, Vol. (1), No. (3), pp.148-158.
- Yousif, Mohammed A. M. (2024). Strategic Management and its Importance in Enhancing the Effectiveness of the Various Strategic Factors in Business Organizations: Analytical and Descriptive Comparisons of a Group of Previous Studies for the Period (2013-2023). *Journal of Tanmiyat Al-Rafidain (TANRA)*, Vol. (43), No. (141), pp.164-187.
- Yuliawan, Rahmat. (2021). The Effect of Organizational Learning and Core Organizational Competence on Organizational Performance (Study at Private Universities in Ntt Province). *Proceeding Seminar Nasional*, Vol. (1), No. (2), pp.288-298.
- Zwen, Ammar Abdulmir. Al-daamee, Waleed A. J. Hindee, Ali H. (2019). The Role of Risk Management in Reducing Organizational Collapse Analytical study at Iraqi Southern Cement Company. *Al-Ghari for Economic and Administrative Sciences*, Vol. (16), No. (1), pp.88-114.

أولاً. المتغير المستقل: الجدارات الجوهرية التنظيمية

ت	التعلم التنظيمي	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تشجع الجامعة العاملين على التعلم المستمر.					
2	تمتلك الجامعة عاملين ذو قدرات ذهنية متميزة في التحسين المستمر.					
3	تعلم الجامعة على استخدام أساليب إدارية جديدة.					
4	تحرص الجامعة على تمكين العاملين.					
5	تحرص الجامعة على إشراك العاملين في صياغة استراتيجياتها.					
ت	رأس المال البشري	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
6	يتوافر في الجامعة موارد بشرية تتمتع بمستوى مناسب من الخبرة.					
7	تحرص الجامعة على جذب واستقطاب ذوي المهارات المتميزة.					
8	تحرص الجامعة على توفير برامج تدريبية دورية للعاملين لتنمية قدراتهم.					
9	تقدم الجامعة خدمات جديدة نتيجة خبرة العاملين.					
10	لدى الجامعة عاملين يمتلكون قدرات ذهنية لمواجهة تحديات العصر.					
ت	المرونة الاستراتيجية	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
11	تسعى الجامعة إلى زيادة عدد العاملين ذوي الاختصاصات المتميزة.					
12	تتبع الجامعة استراتيجيات بديلة للحفاظ على استقرارها في الأوقات الصعبة.					
13	تعلم الجامعة على الاستفادة من الفرص الموجودة بالبيئة الخارجية.					
14	تبنى الجامعة خطة استراتيجية مرنة لمواجهة التغيرات المستقبلية.					
15	تمتلك الجامعة موارد مرنة تساعد على مواجهة التغيرات المفاجئة.					
ت	الإدارة التكنولوجية	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
16	تحرص الجامعة على توفير أحدث الوسائل التكنولوجية في تقديم الخدمة.					
17	تسعى الجامعة بصورة مستمرة إلى إدخال التحسينات لمواكبة التطورات في مجال العمل.					
18	تخصص الجامعة الموارد المالية اللازمة للحصول على التكنولوجيا الحديثة.					
19	تعتمد الجامعة على أنظمة المعلومات في اتخاذ القرارات.					
20	تحرص الجامعة على امتلاك التكنولوجيا التي تساعد على توليد ذاكرة تنظيمية.					

ثانياً. المتغير المعتمد: الانهيار التنظيمي

ت	الخبرة الإدارية والفنية	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
21	تتمتع القيادات الإدارية في الجامعة بالخبرة الكافية للحفاظ على استقرارها.					
22	تشجع الجامعة مشاركة العاملين في مؤتمرات علمية متخصصة.					
23	تمنح المؤسسة الحوافز المادية والمعنوية لأصحاب الابتكارات فيها.					
24	تعتمد الجامعة على الخبرة الإدارية في اتخاذ قرارات تقلل من الانهيار التنظيمي.					
25	تركز الجامعة على تطوير الخبرات الإدارية والفنية لمواجهة التحديات التنظيمية.					
ت	العوامل التنظيمية	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
26	يساهم الهيكل الإداري الحالي للجامعة في استقرارها ويحد من احتمالية الانهيار التنظيمي.					
27	يمتاز نظام الحوافز في الجامعة بالعدالة الموضوعية.					
28	تساهم الإجراءات التنظيمية المطبقة في الجامعة في الحفاظ على استقرارها الأكاديمي والإداري.					
29	تسهم أنظمة الاتصال الداخلي في الجامعة في تحسين التنسيق بين الأقسام.					
30	يتسم العمل داخل الجامعة بالتمركزية والمشاركة.					
ت	العوامل الاستراتيجية	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
31	تعتمد الجامعة خطة استراتيجية واضحة للحد من الانهيار التنظيمي.					
32	الاستراتيجيات المطبقة في الجامعة متوافقة مع أهدافها بعيدة المدى.					
33	تتبع الجامعة أساليب فاعلة لإدارة المخاطر الاستراتيجية التي تهدد بقاءها.					
34	تمتلك الجامعة استراتيجية واضحة لإدارة الأزمات.					
35	تتميز استراتيجية الجامعة بالمرونة للتكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية.					
ت	العوامل البيئية	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
36	يعزز الدعم الإداري داخل الجامعة استقرارها ويقفل من فرص الانهيار التنظيمي.					
37	تسعى الجامعة إلى تحديث هيكلها التنظيمية باستمرار.					
38	تتابع الجامعة تطورات الجامعات المنافسة.					
39	تؤثر التغيرات في البيئة الخارجية على استقرار الجامعة بشكل مباشر.					
40	تسهم البنية التحتية في الجامعة في توليد بيئة تعليمية مستقرة.					

---

---

## Abstract

**Objective:** The current research aims to identify the extent of the contribution of the organizational core competencies represented by (organizational learning, human capital, strategic flexibility, and technological management) in organizational collapse represented by (administrative and technical experience, organizational factors, strategic factors, and environmental factors), and to analyze the relationship between them at Nawroz Private University.

**Design/Methodology:** To achieve the research objective, the descriptive analytical approach was used in collecting and analyzing data to reach the results, and the electronic questionnaire form (google Form) was adopted to collect data, and the final number of respondents was (78) employees at Nawroz Private University. The research hypotheses were tested using the (SPSS Version 25) program.

**Results:** The most important of which is the existence of a significant impact of the organizational core competencies in reducing organizational collapse at the level of the overall index. It also showed that there is a direct significant impact of the dimensions of the organizational core competencies represented by (organizational learning, human capital, strategic flexibility, and technological management) in reducing organizational collapse, which means that the higher the level of organizational core competencies that Nawroz University possesses, the greater the ability to reduce organizational collapse. One of the most important suggestions is that Nawroz University must rely on the organizational core competencies in their dimensions and apply them in reality effectively in reducing organizational collapse and adapting to environmental pressures and variables.

**Keywords:** Organizational core competencies, organizational collapse, organizational learning, Human Capital.