



دور تحسين جودة بيئة العمل الإبتكارية في الحد من الفشل التنظيمي:

من خلال التغلب على ظاهرة البدانة التنظيمية

(دراسة تطبيقية)

إعداد

د. آية حسين السيد أبو جبل

د. إيمان فيصل السيد السعداوي

مدرس إدارة الأعمال

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة، جامعة طنطا

كلية التجارة، جامعة طنطا

ayaabugabel.88@gmail.com

eman_fesal@yahoo.com

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة- جامعة دمياط

المجلد السادس - العدد الأول - الجزء الثالث - يناير ٢٠٢٥

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

السعداوي، إيمان فيصل السيد؛ أبو جبل، آية حسين السيد (٢٠٢٥). تحسين جودة بيئة العمل الإبتكارية في الحد من الفشل التنظيمي: من خلال التغلب على ظاهرة البدانة التنظيمية (دراسة تطبيقية)، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٦(١)٤، ١١٢٩-١١٧٣.

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

دور تحسين جودة بيئة العمل الإبتكارية في الحد من الفشل التنظيمي:

من خلال التغلب على ظاهرة البدانة التنظيمية

(دراسة تطبيقية)

د. إيمان فيصل السيد السعداوي؛ د. آية حسين السيد أبو جبل

ملخص البحث:

إستهدفت هذه الدراسة قياس أثر أبعاد جودة بيئة العمل الإبتكارية في الحد من الفشل التنظيمي من خلال مواجهه ظاهرة البدانة التنظيمية، وقد طبقت الدراسة على عينة قوامها ٣١٥ مفردة من العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الغربية، وقد تم تطبيق نموذج المعادلات الهيكلية (التحليل العاملي التوكيدي) للتأكد من مدى صدق المؤشرات المستخدمة في قياس المتغيرات وكذلك تحليل العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود مجموعة من العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث، تتمثل العلاقات المباشرة في: وجود تأثير معنوي مباشر إيجابي لأبعاد جودة بيئة العمل الإبتكارية (دعم الإدارة العليا، تفويض السلطة، التسهيلات المادية، تمكين ومشاركة العاملين) في التغلب على البدانة التنظيمية، كما يوجد تأثير معنوي سلبي مباشر للتغلب على البدانة التنظيمية في الفشل التنظيمي، وأيضاً تشمل العلاقات المباشرة وجود تأثير معنوي سلبي مباشر لأبعاد جودة بيئة العمل الإبتكارية السابق ذكرها في الفشل التنظيمي، أما بالنسبة للعلاقات غير المباشرة بين متغيرات البحث تمثلت في وجود تأثير معنوي سلبي غير مباشر لأبعاد جودة بيئة العمل الإبتكارية (دعم الإدارة العليا، تفويض السلطة، التسهيلات المادية، تمكين ومشاركة العاملين) في الفشل التنظيمي من خلال الدور الوسيط للتغلب على البدانة التنظيمية، وأكثر أبعاد جودة بيئة العمل الإبتكارية تأثيراً معنوياً سلبياً غير مباشر في الفشل التنظيمي في ظل وجود الدور الوسيط للبدانة التنظيمية هي: (تمكين ومشاركة العاملين، ثم تفويض السلطة ويليه التسهيلات المادية و أخيراً دعم الإدارة العليا)

الكلمات الإفتاحية: جودة بيئة العمل الإبتكارية، البدانة التنظيمية، الفشل التنظيمي

مقدمة:

يعتبر الجهاز الإداري المصري من أضخم الأجهزة الإدارية في العالم بمقارنة عدد الموظفين بعدد المواطنين ومع ذلك يواجه الجهاز الإداري مجموعة من التحديات التي تجعل بعض كيانات الجهاز الحكومي غير قادرة على تلبية إحتياجات المواطنين بصورة مرضية ومن هذه التحديات تضخم عدد الوزارات في مصر حيث يصل عددها إلى ٣٢ وزارة بالمقارنة بالدول الأخرى كالولايات المتحدة وأمريكا الجنوبية ١٥ وزارة وفرنسا ١٦ وزارة واليابان ١٠ وزارات على سبيل المثال، فضلاً عن تداخل إختصاصات بعض الوزارات وإزدواجية المهام بين أكثر من وزارة وتداخل بعض الصلاحيات والمسئوليات، كما أنه توجد بعض الهيئات التي إنتهت مهامها أو تداخلت إختصاصاتها مع جهات أخرى ومن أهم التحديات أيضاً التي تواجه الجهاز الإداري بالدولة تضخم العمالة وإرتفاع تكلفتها وإنخفاض إنتاجيتها وعدم رضا المواطنين عن بعض الخدمات التي يقدمها الجهاز الإداري.

حيث يوجد نحو ٦,٤ مليون درجة وظيفية ممولة بالجهاز الإداري وهي نسبة ضخمة جدا تعادل موظف لكل ١٥ مواطن وذلك وفقاً لدراسة تم مناقشة نتائجها في ندوة عقدها المركز المصري للدراسات الاقتصادية بعنوان "الجهاز الإداري في مصر مرتبط الفرس للإصلاح المؤسسي" (الحصري، ٢٠١٩)، كما أشارت تلك الدراسة إلى تحديات أخرى تواجه الجهاز الإداري للدولة ومنها ضعف إدارة منظومة تنمية المهارات للموظفين وعدم وضوح بعض القواعد المنظمة للعمل والمركزية وعدم كفاءة البنية التحتية بالجهاز الإداري، ولذلك وضعت الدولة رؤية للإصلاح الإداري عام ٢٠١٨ ثم صياغة إستراتيجية التنمية المستدامة "رؤية مصر ٢٠٣٠"، ومن هنا جاءت فكرة الدراسة الحالية، حيث تتناول الدراسة الحالية مصطلح البدانة التنظيمية بأبعادها المختلفة (التضخم الوظيفي، التكاثر الوظيفي، إنخفاض الإنتاجية) وذلك لأن ظاهرة البدانة التنظيمية تشكل تحدياً متزايد الصعوبة يعكس إختلال في توازن العناصر المؤثرة في البيئة العملية حيث يتراكم عدد العمال أو الموارد المادية أو المالية دون ان يرافق ذلك التراكم زيادة في الإنتاجية مما يؤدي إلى فقدان الكفاءة الإدارية وتضخم في هياكل العمالة، كما أن البدانة التنظيمية تعني أيضاً تواجد الموارد بكثرة سواء مادية أو مالية أو بشرية وعدم إستغلالها الإستغلال الأمثل وتنتج ظاهرة البدانة التنظيمية وضوحاً جلياً بالجهاز الإداري للدولة كما يتضح أيضاً أن بعض وحدات الجهاز الإداري تعاني من مؤشرات تشير إلى أنها على بداية التراجع التنظيمي أو الإنهيار أو الفشل.

ففي تلك الدراسة تحاول الباحثتان بيان ما إذا كانت ظاهرة البدانة التنظيمية يمكن أن تنذر بمشارف فشل أو انهيار أو تراجع تنظيمي وسيتم دراسة كيفية التخلص من ظاهرة البدانة وكيف يمكن النجاة من الفشل وهل توفير بيئة عمل إبتكارية ذات جودة عالية وتوفير أبعادها من دعم الإدارة العليا، تفويض السلطة، وتمكين ومشاركة العاملين والتسهيلات المادية يمكن ان يقضي على ظاهرة البدانة التنظيمية وينقذ المنظمة من التعرض للفشل التنظيمي وسيتم تطبيق هذه الدراسة على مديريات الخدمات بمحافظة الغربية كجزء حيوي وهام من الجهاز الإداري للدولة.

أولاً: الدراسة الإستطلاعية: أعدت الباحثتان الدراسة الإستطلاعية كمحاولة للكشف عن السلبيات والتحديات التي تواجه الجهاز الإداري مما يعوقه عن العمل ويتسبب في التراجع التنظيمي وقد تم جمع بيانات الدراسة الاستطلاعية من خلال المقابلة للشخصية وطرح العديد من الأسئلة على عدد (٥٢) مدير وعامل (طبقة عليا ووسطى وتنفيذية) بمديريات الخدمات بمحافظة الغربية لتحديد مظاهر المشكلة فيما يخص متغيرات البحث (جودة بيئة العمل الإبتكارية، البدانة التنظيمية , مؤشرات إحتماالية حدوث فشل تنظيمي, وقد اعتمدت الباحثتان على قائمة إستقصاء للدراسة الإستطلاعية مكونة من ١٢ سؤال مقسمة كالتالي: ٤ أسئلة للتعرف على مدى جودة بيئة العمل الإبتكارية, ٤ أسئلة للتعرف على وجود ظاهرة البدانة التنظيمية أم لا, ٤ أسئلة للتعرف على المؤشرات الأولية لإمكانية تعرض تلك الوحدات لخطورة الفشل التنظيمي وذلك موضح في ملحقات البحث.

وقد توصلت الدراسة الاستطلاعية إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

١. ٣٥% من أفراد العينة لديهم شكوى مستمرة من نظم العمل واساليب الإدارة.
٢. ٧٥% من أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية يعانون من عدم كفاءة البنية التحتية لمكان العمل.
٣. يرى ٢٦% فقط من أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية انهم يتلقون التدريب الكافي من قبل الإدارة العليا وبالتالي يعانون من نقص شديد في بعض المهارات.
٤. يرى ٦٨% من أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية انهم يعانون من المركزية الشديدة وعدم رغبة الإدارة في مشاركتهم في القرارات الهامة.
٥. يرى ٦٥% من أفراد الدراسة الإستطلاعية في مختلف المديريات الخدمية أن ظاهرة البطالة المقنعة موجودة ومنتشرة داخل بعض المديريات بشكل ملحوظ.
٦. يرى ٣٧% من أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية أن هناك العديد من الموظفين داخل مديريات الخدمات يقومون بأعمال بسيطة من الممكن أن يقوم بها شخص واحد.
٧. يعاني ٣٥% من العاملين من اللامبالاة الوظيفية والتسويق والتنصل من المسؤولية الموكلة إليه.
٨. يرى ٤٢% من العاملين بالمديريات أن عائد إنتاجيتهم للمديرية يفوق تكلفة وجودهم بالمديرية.
٩. يرى ٥٣% من أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية أن بعض مديريات الخدمات أدائها في تراجع وعلى حافة التعرض لبداية الإنهيار التنظيمي.
١٠. يرى ٥٣% من أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية أن هناك حيود عن تنفيذ بعض الأهداف والخطط المراد تحقيقها, لأسباب تتعلق بسفر بعض العمالة للخارج أو الأجازات الطارئة.
١١. يرى ٦٥% من أفراد العينة أن المديريات لا تعمل وفق لرؤية إستراتيجية تتماشى مع رؤية الدولة للتطوير بحلول عام ٢٠٣٠.
١٢. يرى ٥٧% من أفراد العينة أن العمالة الحالية بالمديريات تقوم بعملها دون تحديث الدراسات الخاصة بواقع السوق والعملاء الحاليين.

ثانياً: مشكلة البحث: بعد عرض الدراسات السابقة والإطار النظري وعلى ضوء مظاهر الدراسة الاستطلاعية يمكن تجسيد مشكلة البحث في محاولة الاجابة على التساؤل التالي:
إلى أي مدى تؤثر جودة بيئة العمل الابتكارية في الحد من الفشل التنظيمي من خلال القضاء على البدانة التنظيمية؟

ويمكن تقسيم هذا التساؤل الرئيسي إلى مجموع من التساؤلات الفرعية:

- إلى أي مدى يؤثر دعم الإدارة العليا في الحد من الفشل التنظيمي من خلال القضاء على البدانة التنظيمية.
- إلى أي مدى تؤثر التسهيلات المادية في الحد من الفشل التنظيمي من خلال القضاء على البدانة التنظيمية.
- إلى أي مدى يؤثر تفويض السلطة في الحد من الفشل التنظيمي من خلال القضاء على البدانة التنظيمية.
- إلى أي مدى يؤثر مشاركة وتمكين العاملين في الحد من الفشل التنظيمي من خلال القضاء على البدانة التنظيمية.

ثالثاً: أهداف البحث : يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في معرفة أثر تعزيز جودة بيئة العمل الابتكارية في التغلب على الفشل التنظيمي من خلال القضاء على البدانة التنظيمية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية :

- ١- التعرف على السلبيات التي تواجه العاملين بمديرية الخدمات سواء على مستوى الإدارة العليا أو التنفيذية .
 - ٢- دراسة التأثير المباشر لأبعاد جودة بيئة العمل الابتكارية في كلاً من الفشل التنظيمي من خلال القضاء على البدانة التنظيمية.
 - ٣- تحديد أثر التغلب على البدانة التنظيمية في الفشل التنظيمي.
 - ٤- الكشف عن التأثير غير المباشر لأبعاد بيئة العمل الابتكارية في مستوى الفشل التنظيمي من خلال تحليل الدور الوسيط للتغلب على البدانة التنظيمية .
 - ٥- ترتيب أبعاد جودة بيئة العمل الابتكارية من حيث قوة التأثير في الفشل التنظيمي من خلال الدور الوسيط للتغلب على البدانة التنظيمية إستناداً إلى الدراسة الميدانية.
 - ٦- الخروج بنتائج وتوصيات توضح لمديري الوحدات الحكومية محل الدراسة دور وأهمية توفير بيئة عمل إبتكارية والتغلب على البدانة التنظيمية في القضاء على الفشل التنظيمي.
- رابعاً: أهمية البحث:** تنبع أهمية هذا البحث من أهمية دراسة مشكلة انخفاض مستوى أداء بعض مديريات الخدمات الحكومية وأمكانية تعرض بعضها للفشل التنظيمي، لذا يستمد هذا البحث أهميته من خلال الإضافات التي يتوقع أن يقدمها على المستويين العلمي والتطبيقي وذلك على النحو التالي:

- ١- حصر أهم أبعاد جودة بيئة العمل الابتكارية ذات التأثير في مستوى الفشل التنظيمي .

- ٢- إن هذا البحث يعد مكملاً لما سبقه من دراسات في هذا المجال الحيوي.
- ٣- كما يستمد البحث أهميته من النتائج التي يتوقع الوصول إليها والتي تعد ذات فائدة في مجال الموارد البشرية والسلوك التنظيمي من خلال الربط بين جودة بيئة العمل الإبتكارية والفشل التنظيمي من خلال الدور الوسيط للتغلب على البدانة التنظيمية.
- ٤- لا توجد حتى الآن (على حد علم الباحثان) أية دراسات عربية تناولت تأثير جودة بيئة العمل الإبتكارية والفشل التنظيمي من خلال الدور الوسيط للتغلب على البدانة التنظيمية، لذا يعد هذا البحث إضافة للمكتبة العربية في هذا المجال.
- ٥- أنه يقدم للمسؤولين في المجال الحكومي الخدمي إطاراً علمياً يمكن من خلاله الإلمام بدور جودة بيئة العمل الإبتكارية في التغلب على ظاهرة البدانة التنظيمية ومن ثم الحد من الفشل التنظيمي.

خامساً: التأسيس النظري وإشتقاق الفروض في ضوء الدراسات السابقة

يعتبر مصطلح البدانة التنظيمية حديثاً في وصف ما يحدث في منظمات الأعمال حيث يرتبط مفهوم البدانة بالبشر وإرتباطه بالمنظمات يعتبر حديثاً إلى حد ما ويقصد به مفاهيم عدة منها وفقاً لدراسة Marlin & Geiger (2015) زيادة الموارد المتاحة عن ما هو مطلوب للإنتاج ويقصد بتلك الموارد سواء الموارد المادية أو المالية أو البشرية وأطلق أيضاً مفهوم التراخي التنظيمي على تلك الحالة من زيادة الموارد عن الحد المطلوب ليصبح مسمى آخر من سميات البدانة التنظيمية.

وتعددت تعريفات البدانة التنظيمية وفقاً للدراسات السابقة وذلك على النحو التالي:

فقد عرفت دراسه الحدراوي وخليلى، (٢٠١٩) البدانة التنظيمية بأنها علة إدارية ناتجة عن التضخم الوظيفي وإنخفاض الإنتاجية وتشمل زيادة أعداد العاملين عن ما هو مطلوب مع انخفاض مستوى ادائهم.

كما يشير مصطلح البدانة التنظيمية وفقاً لدراسة Li, Z (2021) إلى وجود مجموعة من الموارد تتجاوز الحد الأدنى الضروري لإنتاج مستوى معين من المخرجات التنظيمية مما يعتبر ذلك حاجز للتكيف التنظيمي وذلك لعدم قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية والتعامل معها بسبب كثرة الموارد عن الحد المطلوب وسوء إدارتها، كما إتفقت دراسة Lee et al (2021) مع الدراسة السابقة في تعريف البدانة التنظيمية بأنها نوع من التراخي التنظيمي الذي يؤدي إلى زيادة كبيرة في كم الموارد سواء الموارد المادية أو الموارد المالية أو البشرية مما يؤدي إلى حدوث صراع بين المدراء والمرؤوسين لأن في بعض الأحيان يكون تراكم الموارد من مصلحة الإدارة العليا ويتحمل المرؤوسين في النهاية مسؤولية التراخي التنظيمي الناجم عن التراكم الغير مبرر للموارد.

كما إتفقت العديد من الدراسات السابقة على وضع مجموعة من أبعاد البدانة التنظيمية فقد تناولت دراسة النوفل (٢٠١٢) أبعاد البدانة التنظيمية في التضخم الوظيفي والتكاسل الوظيفي وتدني الإنتاجية، كما تناولت دراسه عبد الستار وآخرون (٢٠٢٣) أربعة أبعاد للبدانة التنظيمية وهي (التضخم الوظيفي والتكاسل الوظيفي وإنخفاض الإنتاجية وضعف التنسيق)، وكذلك دراسة Fakhry (2024) التي تناولت ثلاثة أبعاد للبدانة التنظيمية وهي (التضخم الوظيفي والتكاسل الوظيفي وتدني الإنتاجية)،

ومما سبق يتضح أن أبعاد البدانة التنظيمية تتمثل في:

- التكاثر الوظيفي Job laziness

عرف (2018) Madsen التكاثر الوظيفي بأنه عدم مقدرة الفرد بالقيام بالمهام المتوقعة والمفترض القيام بها وفقاً لمؤهلاته وخبراته المهنية.

ووضعت دراسة (2021) Al-Nuimi مجموعة أبعاد للتكاثر الوظيفي تمثلت في اللامبالاة الوظيفية والتنصل من المسؤولية والتسويق وقلة الجهد المبذول.

كما عرف جلال (٢٠٢٤) التكاثر الوظيفي بأنه سلوك سلبي مارسه الموظف أثناء تأديه الواجبات المطلوب منه وتلك السلوكيات السلبية مثل اللامبالاة وعدم الإهتمام وعدم الالتزام بقواعد وشروط العمل نظراً لتركيز الفرد على مصلحته الشخصية دون مصلحة العمل.

- التضخم الوظيفي Job inflation

تعاني الكثير من منظمات الأعمال من تضخم أعداد القوى العاملة بها مع ضعف النظم الإدارية المناسبة وهذا يعبر عن ظاهرة البيروقراطية، ويعرف التضخم التنظيمي بأنه وجود عدد فائض من العمالة عن المتطلبات الفعلية للعمل الإداري مما يؤدي إلى زيادة تكلفة الأداء وتدني الإنتاجية وتدني مستوى جودة المنتجات المقدمة. البطاني (٢٠٠٦) ويمكن أن يكون التضخم الوظيفي ظاهراً وقد يكون مستتراً ويسمى البطالة المقنعة والتي تعني وجود عدد كبير من الأفراد يزيد عن عبء العمل المطلوب إنجازة.

وقد بينت دراسة عبود ومرغم (٢٠٢٤) أن التخطيط الفعال للموارد البشرية يساهم في التخلص من البطالة المقنعة وتخفيض التضخم الوظيفي.

- تدني الإنتاجية Low Productivity

يشير مفهوم تدني الإنتاجية إلى انخفاض معدل المخرجات قياساً بالمدخلات وهذا راجع إلى ضعف المؤهلات العلمية وإنعدام الدافعية والإنجاز لدى الأفراد العاملين بالمنظمة وهذا يؤدي إلى تراجع المنظمة لعدم قدرتها على إستغلال الفرص المحيطة بها (عبد الستار وآخرون ٢٠٢٣).

وقدمت دراسة (2016) Kumar et al بعض العوامل التي تؤدي إلى تحسين وزيادة مستوى الإنتاجية وتمثلت تلك العوامل في: الموقف الايجابي ومشاركة الإدارة وتطبيق سلوكيات العمل الإستباقي وتوفير ظروف العمل الجيدة.

مما سبق يتضح أن أبعاد البدانة التنظيمية تتمثل في التكاثر الوظيفي والتضخم الوظيفي وتدني الإنتاجية والأبعاد الثلاثة للبدانة التنظيمية يمكن السيطرة على كل بعد والعمل على تقليلة والتغلب عليه للتخلص من مشكلة البدانة التنظيمية وصولاً لتحقيق الرشاقة في العمل من خلال توفير بيئة عمل إبتكارية ذات جودة عالية، حيث أكدت دراسة (2018) Shobe أن حجم إنتاجية المنظمة يزيد ويتأثر تأثيراً معنوياً إيجابياً بتوافر أبعاد جودة بيئة العمل الإبتكاري، والتي تتمثل في دعم الإدارة العليا والتسهيلات المادية والمشاركة في إتخاذ القرارات العامة وتفويض السلطة حيث أن توافر تلك الأبعاد يحقق الرشاقة التنظيمية ويزيد من إنتاجية المنظمة وبالتالي يتغلب على البدانة التنظيمية وقد طبقت تلك الدراسة على ١٠٠ موظف في شركات كمبيوتر وبرمجة

بالولايات المتحدة الأمريكية وتوصلت أيضاً إلى أن أكثر أبعاد جودة بيئة العمل الابتكارية تأثيراً معنوياً إيجابياً في الإنتاجية هو دعم الإدارة العليا وأقلها تأثيراً معنوياً هو بعد المشاركة في اتخاذ القرارات.

في حين تناولت دراسة بوبريوه وآخرون (٢٠٢٠) تأثير جودة بيئة العمل الابتكارية بأبعادها وهي صرامة قوانين العمل، الإشراف الجيد، التفاعل بين العاملين والتسهيلات المادية التي تشمل (التهوية الجيدة والإضاءة الكافية وغيرها من العوامل المادية)، دعم الإدارة العليا في الاستقرار الوظيفي بأبعاده المواظبة على العمل وعدم التأخير، التركيز في العمل، التغلب على الترهل أو التضخم الوظيفي، وقد طبقت تلك الدراسة على عينة قوامها ٢٦٥ شخص يعملون بميناء عالمي بولاية جيجل بالجزائر. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن توافر أبعاد جودة بيئة العمل الابتكارية يؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً في تحقيق الاستقرار الوظيفي وأكثر أبعاد جودة بيئة العمل الابتكاري تأثيراً معنوياً إيجابياً في الاستقرار الوظيفي هي الإشراف الجيد والتسهيلات المادية ثم دعم الإدارة العليا وأخيراً صرامة قوانين العمل.

حيث أوضحت دراسة دغيم (٢٠٢٠)، دور جودة بيئة العمل الابتكارية بأبعادها المتمثلة في (مدى اهتمام الإدارة بمقترحات العاملين ومدى تفويض السلطات والمشاركة في اتخاذ قرارات بها مخاطرة ومدى تطبيق قواعد العمل بدرجة صارمة ومدى إهتمام الإدارة بالتغيير، ومدى إهتمام الإدارة ببيئة العمل المادية) في تحسين الإنتاجية والقدرة التنافسية، وتمثلت عينة الدراسة في ٣٧٩ عامل في ١٥ شركة من قطاع البترول داخل القاهرة الكبرى وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوي بين أبعاد جودة بيئة العمل الابتكارية وتحسين الإنتاجية، كما أوضحت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي إيجابي بين كافة أبعاد جودة بيئة العمل الابتكارية في تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية، ويعتبر مدى إهتمام الإدارة بمقترحات العاملين وتوصلت الدراسة أن أكثر أبعاد جودة بيئة العمل الابتكارية في تحسين الإنتاجية هو مدى إهتمام الإدارة العليا بالتغيير ثم مدى تفويض السلطات والمشاركة في اتخاذ القرارات وأخيراً مدى الخوف من الأخطاء وتجنب المخاطرة بينما لم تثبت معنوية تأثير باقي أبعاد جودة بيئة العمل الابتكارية في تحسين الإنتاجية.

كما أوضحت دراسة *yusliza et al (2021)* تأثير أبعاد جودة بيئة العمل الابتكارية في تحقيق الرشاقة التنظيمية وتعني الرشاقة التنظيمية في تلك الدراسة تناسب عدد العمال مع عدد المهام المسندة إليهم أي عدم وجود تضخم وظيفي، وتمثلت أبعاد جودة بيئة العمل الابتكارية في (دعم الإدارة العليا للعاملين، المشاركة الوظيفية، مناخ مشجع على العمل)، وقد طبقت تلك الدراسة على عينة قوامها ٢٢٥ موظف يعملون ببعض الجامعات بماليزيا، وقد توصلت نتائج تلك الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد جودة بيئة العمل الابتكارية والرشاقة التنظيمية وأكثر أبعاد جودة بيئة العمل الابتكارية تأثيراً في الرشاقة التنظيمية هو دعم الإدارة العليا يليه المشاركة الوظيفية وأخيراً المناخ المشجع على العمل.

في حين توصلت دراسة *Noruzi & Shadmanfar (2023)* إلى أن عدم توافر أبعاد جودة بيئة العمل الابتكارية يؤدي إلى حدوث البدانة التنظيمية، وقد كشفت تلك الدراسة عن تطبيقها إلى أن العاملين ببعض المنظمات الحكوميين يعانون من بعض المشاكل الناجمة عن عدم توافر أبعاد جودة بيئة العمل الابتكارية مما يؤدي إلى حدوث البدانة التنظيمية بأبعادها

الثلاثة التكامل الوظيفي والتضخم الوظيفي وإنخفاض الإنتاجية، وقد طبقت تلك الدراسة على عينة قوامها ٢٦٩ موظف بتلك الهيئات الحكومية وقد أضافت تلك الدراسة بعض النتائج والتي من أهمها أن أبعاد جودة بيئة العمل الابتكارية غير متوفرة وتشمل الرغبة في التغيير، دعم الإدارة العليا، مشاركة الموظف، التسهيلات المادية، مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات على درجة من المخاطرة وعدم توافر تلك الأبعاد أدى إلى زيادة درجة التكامل الوظيفي والغياب والتأخر للموظفين وإنخفاض الإنتاجية وإزدياد درجة البدانة التنظيمية

كما توصلت دراسة (Basyir & Farida, 2024) إلى أن أبعاد بيئة العمل الإبتكارية تمثلت في التسهيلات المادية، مدى إهتمام الإدارة بمقترحات العاملين وتفويض السلطة ومشاركة العاملين بإتخاذ القرارات الهامة وأن توافر تلك الأبعاد يؤثر تأثيراً معنوياً سلبياً في حالات كسل وعدم انضباط العاملين وتوافر تلك العوامل أيضاً يزيد من مستوى إنتاجية العامل في حاله التغلب على سلوكيات الكسل وعدم الانضباط، ومن أكثر أبعاد بيئة العمل الإبتكارية تأثيراً معنوياً إيجابياً في الإنتاجية من خلال التغلب على العوامل الخاصة بكسل الموظف وعدم الانضباط هو مدى إهتمام الإدارة بمقترحات العاملين يليه تفويض السلطة وقد طبقت تلك الدراسة على عينة قوامها ١٠٥ موظف عاملين بأحد المصانع بإندونيسيا.

وقد عرفت دراسة (Macky et al 2017) بيئة العمل الإبتكارية بأنها الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات مثل أنظمة العمل والعلاقات المتبادلة داخل بيئة العمل والحوافز المادية والمعنوية ونوع وظروف العمل.

كما أوضحت دراسة (Ravens 2018) أن بيئة العمل الابتكارية هي البيئة التي تستثمر ذكاء العاملين وحبهم للمخاطرة لبلوغ وتحقيق الأهداف على المدى الطويل من خلال توفير أفكار إبتكارية تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات.

بينما عرفت دراسة عبد الستار (٢٠٢٣) بيئة العمل الإبتكاري بأنها البيئة المشجعة على الإبتكار من خلال التفكير العلمي الخلاق والأصالة والجدية.

ويمكن وضع تعريف شامل لبيئة العمل الابتكارية بأنها تلك البيئة التي تشجع وتحفز قدرات ومهارات العاملين من أجل تحقيق التفرد والتميز بين المنافسين من خلال دعم الإدارة العليا.

ومن دراسة (Nouzi & shamunder 2023) ودراسة (Shobe 2018) ودراسة دغيم (٢٠٢٠) تم تحديد أبعاد بيئة العمل الابتكارية فيما يلي:

١) دعم الإدارة العليا

بين غالب (٢٠٢٤) أن دور الإدارة العليا ضروري لتحقيق جودة بيئة العمل الإبتكارية من حيث إهتمام الإدارة بكافة تفاصيل العمل وقدرتها على بث روح الفريق والتعاون بين العاملين وتشجيع الأفكار والطرق الإبتكارية الجديدة في العمل وإستعدادها لتحمل المخاطر.

٢) تفويض السلطة

تعرف عملية تفويض السلطة بأنها توزيع بعض الأعمال على العاملين ومنحهم القدرة على كيفية إنجاز الأعمال وإعطائهم الحق والقوة في التصرف وإتخاذ القرار، أيضا كما يعطي المديرين الحق للمرؤوسين في إصدار الأوامر والتحكم في تصرفات الآخرين مما يخلق جو من حرية التصرف وبالتالي القدرة على الإبداع والابتكار (تومى وآخرون، ٢٠٢١).

٣) التسهيلات المادية:

تشتمل التسهيلات المادية على الإهتمام بالعناصر المادية الخاصة بالمنظمة التي تشمل على الإضاءة والحرارة والتهوية والتجهيزات المكتبية، وتعتبر التسهيلات المادية من أهم العناصر التي تساعد على تحسين جودة بيئة العمل الإبتكارية حيث توافر التسهيلات المادية والتي تشمل أيضاً نظم الحوافز والمكافآت تحسن من أداء العاملين وتحفز قدراتهم الإبتكارية (بن رحمون، ٢٠١٤).

٤) مشاركة وتمكين العاملين

مشاركة العاملين عبارة عن تمكين العاملين في كافة نشاطات المنظمة اي إندماج الأفراد عقلياً وعاطفياً مما يساهم في تحقيق الأهداف، وتحمل الأفراد للمسئوليات الملقاة على عاتقهم حيث ان المشاركة في إتخاذ القرارات تولد نوعاً من القبول والإلتزام عند تنفيذ تلك القرارات (الموكلي، ٢٠٢٣).

ويمكن إستعراض النظريات التي اهتمت ببيئة العمل الداخلية كما يلي: (جاهمي & عبدالعزيز، ٢٠٢٢)

١- نظرية هنري فايول:

ركز هنري فايول في نظريته على المستويات الإدارية العليا، حيث توصل من خلال دراسته إلى وضع أربعة عشر مبدأ إدارياً يمكن تطبيقهم في جميع مجالات الإدارة، وبذلك تمكن من تكوين الأساس للنظرية الإدارية، ويمكن إرجاع متغيرات البحث نظرياً إلى مبدأ تفويض السلطة والإستقرار الوظيفي ومكافأة الأفراد وتقسيم العمل.

٢- نظرية أوليفر شيلدون:

قدم شيلدون كتاب بعنوان فلسفة الإدارة وقال فيه أن المشكلة الرئيسية للصناعة هي تحديد التوازن الصحيح بين المخرجات المادية الإنتاجية وإنسانية الإنتاج، وإعتبر الصناعة مجموعة واحدة من الرجال وليست من الماكينات والعمليات الفنية، واقترح اتباع القواعد التالية بالنسبة لجميع العاملين:

- يجب أن تساعدهم في تصميم بيئة العمل الخاصة بهم.

- يجب أن يكون لديهم وقت يكفي لتطوير وتنمية ذات.

- يجب أن تكون مؤمنة ضد البطالة الإدارية.

- يجب عليهم المشاركة في الأرباح طبقاً لإسهاماتهم.

فمن خلال هذه القواعد إهتم ببيئة العمل الداخلية من خلال دعوته للإهتمام بالعامل كفرد وكإنسان لديه رغبات تتحقق من خلال توفير البيئة الجيدة للعمل والتكوين والتأمين والأجر، وكذلك العلاقات الجيدة بينه وبين العاملين بالإدارة.

٣- نظرية ماري باركر فوليت:

تقول الأمريكية ماري باركر فوليت أن الرجل في عمله يعمل بنفس الدوافع والاحتياجات والرغبات التي تحفزه وتدفعه في المجالات الأخرى، ورأت أن الفرد لا يجد من خلال المجموعة التي يعمل معها ومن أفكارها دعت إلى:

- حل النزاعات من خلال الحوار والمشاركة في إيجاد الحلول.

- الإلتزام بالقوانين التي يفرضها الموقف وليس المدير.

- إعتداد رؤية للمنظمة تشجع العمل الجماعي لمواجهة المشكلات.

- يجب أن تكون القيادة مبنية على التأثير المتبادل بين القائد ومن يتبعه.

ومن العرض السابق للدراسات السابقة ولأبعاد بيئة العمل الابتكارية وأبعاد البدانة التنظيمية يمكن إشتقاق الفرض الرئيسي الأول للدراسة والذي ينص على:

تؤثر جودة بيئة العمل الابتكارية تأثيراً معنوياً إيجابياً في التغلب على البدانة التنظيمية، ويمكن إشتقاق مجموعة من الفروض الفرعية من هذا الفرض الرئيسي كما يلي:

- يؤثر دعم الإدارة العليا تأثيراً معنوياً إيجابياً في التغلب على البدانة التنظيمية.
- يؤثر تفويض السلطة تأثيراً معنوياً إيجابياً في التغلب على البدانة التنظيمية.
- تؤثر التسهيلات المادية تأثيراً معنوياً إيجابياً في التغلب على البدانة التنظيمية.
- تؤثر مشاركة وتمكين العاملين تأثيراً معنوياً إيجابياً في التغلب على البدانة التنظيمية.

وتعتبر البدانة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التضخم الوظيفي، التكاثر الوظيفي، الإنتاجية) من أسباب تدني مخرجات العمل ومن أسباب أيضاً الإنهيار والإخفاق التنظيمي، حيث أوضحت دراسة خليف (٢٠١٢) أثر البدانة التنظيمية في التصحر الوظيفي، وعرضت تلك الدراسة أبعاد البدانة التنظيمية متمثلة في التضخم الوظيفي والتكاثر الوظيفي وتدني الإنتاج، كما تناولت تلك الدراسة أبعاد التصحر الوظيفي في سوء استخدام الموارد والشلل والفوضوية الوظيفية والبيروقراطية المفرطة، ومن ضمن تلك الأبعاد الرئيسية توجد أبعاد فرعية تشير إلى التصحر الوظيفي وهي عدم القدرة على التكيف وإنخفاض الأداء الوظيفي، وقد طبقت تلك الدراسة على عينة قوامها ٤٠ فرد عاملين بالمعهد التقني بالموصل بالعراق، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير متباين لأبعاد البدانة التنظيمية في التصحر الوظيفي بأبعاده وأكثر أبعاد البدانة التنظيمية في التصحر الوظيفي وأكثر الأبعاد تأثيراً معنوياً إيجابياً في التصحر الوظيفي هو التضخم الوظيفي ثم التكاثر وأخيراً تدني الإنتاجية والجدير بالذكر أن التصحر الوظيفي يعتبر من العوامل الرئيسية المؤدية للإنهيار والفسل التنظيمي.

كما أوضحت دراسة مؤيد وضرغام (٢٠١٢) دور إستراتيجيات الترشيق الوظيفي في الحد من الإنهيار والفسل التنظيمي حيث أشارت إلى أن الترهل الوظيفي والبطالة المقنعة وهي

أحد مؤشرات البدانة التنظيمية يمكن ان يؤدي إلى الإنهيار وال فشل التنظيمي وتمثلت أبعاد الترشيح الوظيفي في تخفيض العاملين بإعادة تصميم العمل، الإستراتيجيات الشاملة، الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة بينما تمثلت أبعاد الفشل والإنهيار التنظيمي في انخفاض الخبرة الإدارية وانخفاض هامش الربح، العوامل التنظيمية والعوامل البيئية، وقد توصلت نتائج الدراسة الى أن هناك علاقة ارتباط وبدلالة معنوية بين إستراتيجيات الترشيح الوظيفي والحد من مؤشرات الإنهيار التنظيمي والتأثير نسبي وليس مطلق لتلك الإستراتيجيات , وقد طبقت تلك الدراسة على ١٠٩ من العاملين بالإدارة العليا بمصنع أسمنت الكوفة بالعراق.

أما دراسة (Anita & Janisse (2013) فقد توصلت إلى أن أهم سبب يؤدي إلى الفشل المنظمي هو تدني الكفاءة الانتاجية للعاملين، وقد طبقت تلك الدراسة على ١٢٠ طبيب وممرض بإحدى المستشفيات بالمملكة المتحدة، وقد أوضحت تلك الدراسة أن أبعاد الفشل التنظيمي هو عدم وجود رؤية إستراتيجية للإدارة العليا، ضعف التواصل بين العاملين، ضعف التكامل بين العاملين والإدارة العليا، انخفاض عدد المرضى المقبلين على المستشفى وذلك لتدني الكفاءة الإنتاجية وزيادة المشكلات الخاصة بالتصميم الضعيف للوظائف مع إنتشار الروتين والبيروقراطية المفرطة التي تؤدي إلى عدم وجود رشاقة في العمل المقدم ومن أكثر العوامل تأثيراً في حدوث الفشل التنظيمي هو تدني الانتاجية والذي يعتبر بعد من أبعاد البدانة التنظيمية.

أما دراسة النوفل والعلي (٢٠٢١) أوضحت أسباب ومؤشرات الفشل المنظمي والتي من أبرزها أبعاد الإدارة الراكدة والتي تتمثل في التكاثر الوظيفي والذي يعد من ضمن أبعاد البدانة التنظيمية والخوف من التغيير، العزلة، أما أبعاد الفشل المنظمي تتمثل في القصور الذاتي، ضعف الرؤية لدى القيادة، الجهل بعوامل السوق، سيادة بعض الممارسات غير المقبولة، وقد طبقت تلك الدراسة على ٤٠ عامل بمديرية الطرق والجسور ببنيوى بالعراق من مختلف المستويات الوظيفية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لكافة أبعاد الإدارة الراكدة في الفشل المنظمي وكان الخوف من التغيير أكثر الأبعاد تأثيراً في الفشل المنظمي يليها التكاثر الوظيفي وأخيراً العزلة.

وكذلك إتفقت دراسة (Ghazzawi (2018 مع الدراسات السابقة في تناول مجموعة من المتغيرات المستقلة التي تؤدي إلى التراجع (الفشل) التنظيمي وتمثلت تلك المتغيرات في البيروقراطية المفرطة للتضخم الوظيفي، عدم إستراتيجية عمل غير رشيقة، فجوة الإبداع، تدني الإنتاجية، وقد طبقت تلك الدراسة على ٧٥ شركة تعمل في مجال نظم المعلومات بالولايات المتحدة (مجمعة من دراسات متعددة)، وقد توصلت تلك الدراسة إلى عمل نموذج يوضح أسباب الفشل المنظمي، وتم تقسيم تلك الأسباب إلى أسباب داخلية وإلى أسباب خارجية للفشل التنظيمي هو عدم دراسة التغيرات الخارجية في البيئة المحيطة وأهم أسباب الفشل الداخلية هو عدم رشاقة استراتيجية العمل الداخلية بالمنظمة.

كما أوضحت دراسة (Higashi et al (2020 الأسباب التي تؤدي إلى فشل المنظمات وقد طبقت تلك الدراسة على عينة قوامها ٤٢٠ فرد من العاملين في مصانع غذائية بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد بينت تلك الدراسة أن أهم الأسباب المؤدية للفشل التنظيمي هي البيروقراطية وتدني الإنتاجية وسوء إختيار الموقع وفرض الضرائب والبطالة المقنعة في بعض

المصانع ومن أهم أبعاد الفشل المنظمي عدم وجود رؤية استراتيجية، الجهل بعوامل السوق، القصور الذاتي، وقد توصلت نتائج تلك الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لكافة العوامل السابقة في الفشل التنظيمي، وتعتبر البيروقراطية من أكثر العناصر المسببة للفشل في المنظمات.

وقد إتفقت مع ما سبق دراسته دراسة شحاذاة ومحمد ، (٢٠٢٤) التي أوضحت دور الجاهزية الإستراتيجية في الحد من الإنهيار التنظيمي، وقد تمثلت أبعاد الجاهزية الاستراتيجية في (دعم القيادة، الثقافة، الترشيح الإستراتيجي، والثقافة، الهيكل التنظيمي، تمكين الموارد البشرية) بينما تمثلت أبعاد الأنهيار التنظيمي في عناصر داخلية وعناصر خارجية، عناصر بشرية، عناصر هيكلية، عناصر مالية)، وقد طبقت تلك الدراسة على ١٦٢ من العاملين بالأندية الرياضية ومحافظة ديالى بالعراق. وقد توصلت تلك الدراسة إلى أن تمكين الموارد البشرية من أكثر عناصر الجاهزية الاستراتيجية تأثيراً معنوياً سلبياً في الإنهيار التنظيمي.

ومن خلال الإطلاع على الدراسات السابقة إتضح أن الفشل التنظيمي له أكثر من مسمى منها التراجع التنظيمي والإخفاق التنظيمي والإنحدار والإنهيار التنظيمي وكل تلك المصطلحات أوجه لعملة واحدة وهي الفشل التنظيمي، فالفشل التنظيمي يمثل تهديداً وعايقاً لتنمية وتطوير المنظمات والفشل التنظيمي لا يعني فقط توقف المنظمة عن الحياة التنظيمية ولا يقتصر على ذلك ولكن الفشل التنظيمي مثل عدم قدرة المنظمة على مواجهة مختلف التحديات التي تواجهها (Stehlik, 2014).

وقد حدد Sheppards & Chowdhurys (2005) عدد من الملاحظات الهامة حول مصطلح الفشل التنظيمي وهي:

- الفشل ليس في المطلق خطأ من المنظمة ولكن من الممكن ان ينتج من الواقع الخارجي المحيط بالمنظمة ينتج الفشل من عدم توافق إستراتيجية المنظمة مع البيئة الخارجية.
- يمكن تفادي الفشل أو الحد منه في حالة تدارك أسبابه.

كما توضح (DeveTag & ortmans 2007) أن مفهوم الفشل التنظيمي يشير إلى التدهور في أنشطة وعمليات وصحة المنظمة وعدم القدرة على العمل بشكل دوري منتظم بسبب عوامل داخلية أو عوامل خارجية.

كما عرف (Stehlika 2014) الفشل التنظيمي بأنه إنعدام إستمرار المنظمة في مزاوله أعمالها وإهمالها بسبب ظروف محيطية بالمنظمة الخارجية.

أما عن مؤشرات الفشل التنظيمي فسوف يتم الإعتماد على المؤشرات التي تم تناولها في دراسة النوفل والعلي (٢٠٢١) , وسيتم تناولها على النحو التالي:

١- القصور الذاتي:

يقصد بالقصور الذاتي للمنظمات ضعف الموارد والامكانيات إلى حد فقدان الميزة التنافسية للمنظمة، وبالتالي تصبح المنظمة غير قادرة على مواكبة التغيرات والمستجدات الخارجية.

٢- ضعف الرؤية الإستراتيجية:

تعني غياب القدرة على تشخيص الواقع وعدم القدرة على رسم مسار يوضع مستقبل المنظمة حيث أن المنظمات لا يمكن أن تحقق إنجازات دون وجود رؤية واضحة وطموحة تمكنها من تحقيق أهدافها (غبور، ٢٠١٩).

٣- سيادة بعض الممارسات غير المقبولة في العمل :

تشتمل الممارسات غير المقبولة في العمل على مظاهر الفساد والتي تنعكس بالأخص على الجوانب المالية وأيضاً سيطرة بعض الأفراد في المنظمات على القرارات الهامة دون الآخرين ومن الممارسات غير المقبولة أيضاً تحقيق المصالح الشخصية للعاملين بالمنظمة دون النظر إلى المصلحة العامة للمنظمة (Na, et al, 2010).

٤- الجهل بواقع السوق

ويقصد بالجهل بواقع السوق غياب المصطلحات المعرفية والمعلوماتية مما يجعل المنظمة عاجزة عن الإحاطة بحركة السوق وعدم القدرة على التعرف على متطلبات وإحتياجات الغلاء وعدم القدرة على تلبية كافة متطلبات السوق المحيطة بالمنظمة (المرشدي & الشمري، ٢٠٢٢).

ومن العرض السابق للدراسات السابقة والاطار النظري يمكن إستنتاج الفرض الرئيسي الثاني والذي ينص على: " يؤثر التغلب على البدانة التنظيمية تأثيراً معنوياً سلبياً في الفشل التنظيمي".

ويمكن التغلب أو الحد من الفشل التنظيمي من خلال المحافظة على بيئة عمل تشجع على الابتكار، وكلما زادت جودة بيئة العمل الابتكارية كلما امكن للمنظمة الحد من مؤثرات الفشل التنظيمي والدراسات السابقة التالية توضح ذلك.

حيث قامت دراسة Flamboltz & Aksehirlı, (2000) بعمل مقارنة بين النجاح والفشل التنظيمي بين ١٦ شركة تعمل في مجالات مختلفة من كمبيوتر وطيران ورعاية صحية وتغذية للتعرف على أهم اسباب الفشل والنجاح لتلك الشركات وتم قياس نجاح تلك الشركات بمعدل العائد على حقوق الملكية فمتوسط العائد يدل على النجاح الأعلى والأقل يدل على مؤشر للفشل التنظيمي، وقد توصلت تلك الدراسة ان الشركة التي تطبق العوامل الستة التالية: الاهتمام بالتسويق، تقديم الخدمة ذات الجودة العالية، إدارة الموارد سواء الموارد المادية او التكنولوجية او البشرية، الاهتمام بنظام التشغيل، الاهتمام بالجوانب الادارية وثقافة جيدة للمؤسسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن اكثر العوامل تائراً في النجاح والحد من الفشل هي ادارة الموارد البشرية وتشمل توفير البيئة المناسبة لعمل العمالة، التمكين الجيد للعمالة، إشراك العمالة في القرارات الهامة.

أما دراسة Tourish & vatcha (2005) فقد تناولت تأثير أبعاد القيادة الكاريزمية والمتمثلة في الرؤية الثاقبة ومراعاة الإعتبارات الفردية وتمكين العاملين ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار في التغلب على الفشل التنظيمي من خلال ممارسات المسائلة والمحاسبة التي إتبعتها الشركة محل الدراسة وهي شركة أنروت للطاقي بالولايات المتحدة الأمريكية وقد طبقت تلك الدراسة على ٤٠٠ موظف من العاملين بتلك الشركة، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى ان

كلما توافرت الصفات الكاريزمية في القائد كلما قل الانهيار وال فشل التنظيمي لإستخدام كافة اساليب المسائلة والمحاسبة من قبل القائد في المنظمة مما ينعكس في النهاية على تقليص حجم الفشل المعرض له تلك المنظمة.

في حين إعتبرت دراسة (Khadr et al (2015) العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية بإبعادها وهي الأمان الوظيفي، المشاركة في إتخاذ القرارات، تفويض السلطة والتدريب في مقاومة الفشل المنظمي من خلال التغلب على القلق الوظيفي وقد طبقت الدراسة على ١٠٠ موظف يعملون بكليات مختلفة بجامعة دهوك بالعراق وقد توصلت نتائج تلك الدراسة إلى وجود تأثيراً معنوياً سلبياً لأبعاد جودة الحياة الوظيفية في القلق الوظيفي وأكثر الأبعاد تأثيراً معنوياً سلبياً في القلق الوظيفي هو المشاركة في إتخاذ القرارات ثم الأجور والمكافآت ثم تفويض السلطة والتدريب واخيراً الأمان الوظيفي كما أثبتت الدراسة أن التغلب على القلق يؤدي إلى التغلب على مؤشرات التراجع او الفشل المنظمي.

كما حاولت دراسة الهماوندي (٢٠٢٠)، وضع حلول للتخلص من الفشل التنظيمي والحد من الإنهيار التنظيمي وذلك من خلال التجديد الإستراتيجي وقد طبقت تلك الدراسة على عينة قوامها ١٥٣ مدير من مدراء محافظة بغداد وقد وتمثلت أبعاد التجديد الاستراتيجي في الإستكشاف، ريادة الأعمال، مشاركة وتمكين العاملين وإستثمار الفرص، أما أبعاد الفشل التنظيمي فقد تمثلت في (الفشل الادراكي، الهيكلي، المعلومات والفشل المالي) وقد توصلت نتائج تلك الدراسة إلى وجود تأثير معنوي وعلاقه ارتباط قوية بين أبعاد التجديد الإستراتيجي والفشل التنظيمي حيث أن تحديد إستراتيجية المنظمة يقلل من تعرض المنظمات للفشل.

كما أن دراسة (Hendy & Tuckers, (2021 حاولت التعرف على أسباب فشل المنظمات وقد طبقت تلك الدراسة على بعض منظمات الرعاية الصحية في المملكة المتحدة تحديداً على ١٣٩ شخص من العاملين بها وأشارت تلك الدراسة إن من أهم أسباب فشل المنظمة هو عدم الإهتمام بالبيئة المادية الملائمة للعمل وهناك إنفصال قوى بين الإدارة والعاملين وعدم وجود دعم من الإدارة العليا بالإضافة إلى عدم إحساس العاملين بالأمان الوظيفي لعدم توفيره من قبل الادارة العليا ولذلك قد أظهرت نتائج تلك الدراسة إلى أن أهم عنصر من العناصر المسببة للفشل الوظيفي هو تهيمش العاملين وعدم الأخذ بآرائهم أو مشاركتهم في إتخاذ القرارات الهامة.

من العرض السابق للدراسات السابقة يمكن إستنتاج الفرض الرئيسي الثالث للبحث والذي ينص على: " تؤثر جودة بيئة العمل الابتكارية تأثيراً معنوياً سلبياً في الفشل التنظيمي".

يمكن اشتقاق الفروض الفرعية التالية من الفرض الرئيسي كما يلي:

١. تؤثر دعم الادارة العليا تأثيراً معنوياً سلبياً في الفشل التنظيمي.
٢. تؤثر تفويض السلطة تأثيراً معنوياً سلبياً في الفشل التنظيمي.
٣. تؤثر التسهيلات المادية تأثيراً معنوياً سلبياً في الفشل التنظيمي.
٤. تؤثر مشاركة وتمكين العاملين تأثيراً معنوياً سلبياً في الفشل التنظيمي.

ومما سبق نستنتج الفرض الرئيسي الرابع والذي ينص على تؤثر أبعاد جودة بيئة العمل الابتكاري تأثيراً معنوياً سلبياً في الفشل التنظيمي من خلال الدور الوسيط للبدانة التنظيمية ويمكن إشتقاق الفروض الفرعية التالية من الفرض الرئيسي الرابع كما يلي:

١. يؤثر دعم الإدارة العليا تأثيراً معنوياً سلبياً في الفشل التنظيمي من خلال الدور الوسيط للتغلب على البدانة التنظيمية.
٢. تؤثر التسهيلات المادية تأثيراً معنوياً سلبياً في الفشل التنظيمي من خلال الدور الوسيط للتغلب على البدانة التنظيمية.
٣. تؤثر تفويض السلطة تأثيراً معنوياً سلبياً في الفشل التنظيمي من خلال الدور الوسيط للتغلب على البدانة التنظيمية.
٤. تؤثر مشاركة وتمكين العاملين تأثيراً معنوياً سلبياً في الفشل التنظيمي من خلال الدور الوسيط للتغلب على البدانة التنظيمية.

التعليق على الدراسات السابقة:

- ١- تناولت الدراسات السابقة أبعاد جودة بيئة العمل الابتكارية والتي تمثلت في (دعم الإدارة العليا- التسهيلات المادية - تفويض السلطة - مشاركة وتمكين العاملين) ودور تلك الأبعاد في البدانة التنظيمية والتراجع أو الفشل التنظيمي.
- ٢- تناولت الدراسات السابقة أبعاد البدانة التنظيمية والتي تمثلت في (التضخم الوظيفي والتكاسل الوظيفي وتدني الإنتاجية) ودور تلك الأبعاد في التراجع أو الفشل التنظيمي.
- ٣- توجد (على حد علم الباحثين) ندرة في الدراسات التي تربط بين المتغيرات الثلاثة للبحث (جودة بيئة العمل الابتكارية، البدانة التنظيمية، الفشل المنظمي).
- ٤- تناولت الدراسات السابقة أبعاد الفشل التنظيمي وتم حصرها في (القصور الذاتي، ضعف الرؤية الاستراتيجية، سيادة بعض الممارسات غير المقبولة بسوق العمل، الجهل بسوق العمل).
- ٥- تناولت الدراسات السابقة أبعاد جودة بيئة العمل الابتكارية وكيفية التغلب على الفشل التنظيمي من خلال تطبيق تلك الأبعاد.

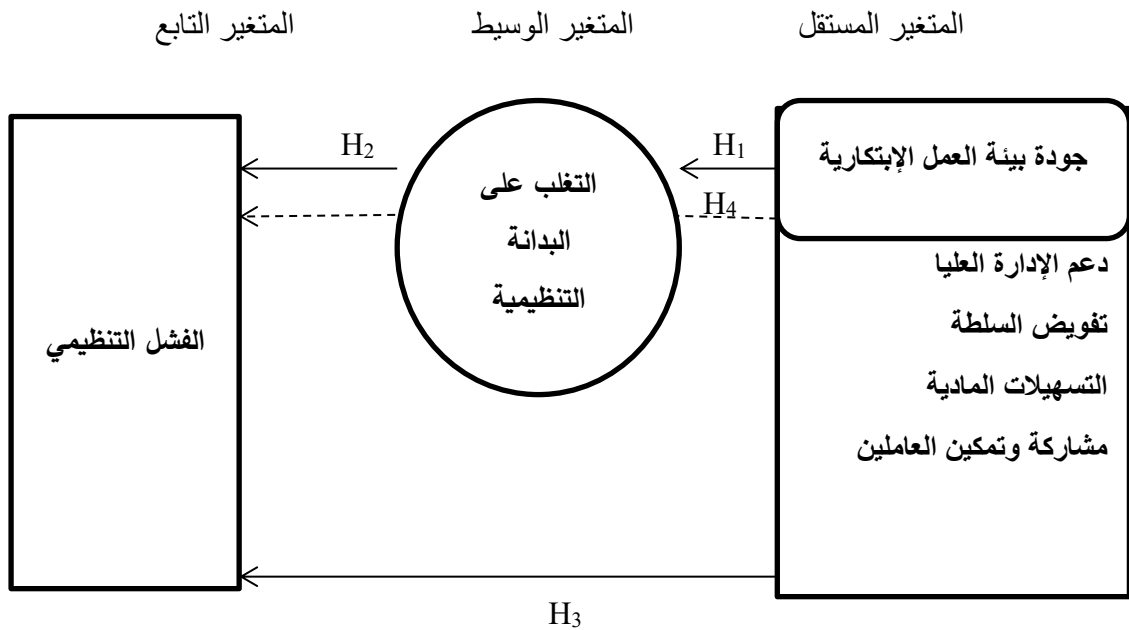
منهجية البحث

أولاً: متغيرات البحث:

تنقسم أبعاد قياس جودة بيئة العمل الابتكارية المستنتجة من الدراسات السابقة إلى : دعم الإدارة العليا، التسهيلات المادية، تفويض السلطة وأخيراً مشاركة وتمكين العاملين. أما

أبعاد قياس البدانة التنظيمية تتمثل في: التضخم الوظيفي، التكاسل الوظيفي وأخيراً تدني الإنتاجية، أما أبعاد قياس الفشل التنظيمي تمثلت في: (القصور الذاتي، ضعف الرؤية الإستراتيجية، سيادة بعض الممارسات غير المقبولة في العمل، الجهل بواقع السوق)، وقد تم الإستعانة بالمقاييس الموضحة بدراسة دغيم (2020) ودراسة Ratic,et,al.(2024) لقياس جودة بيئة العمل الإبتكارية، كما تم الإستعانة بدراسة Alkhazrajie,(2024) ودراسة عبد الستار و آخرون، (٢٠٢٣) لقياس البدانة التنظيمية، وأخيراً تم الإستعانة بدراسة Higashi, (2020) ودراسة النوفل و العلي، (٢٠٢١) لقياس أبعاد الفشل التنظيمي.

ويصور الشكل رقم (١) العلاقة بين متغيرات البحث المختلفة:



شكل رقم (١)

نموذج مقترح للعلاقة بين المتغيرات الأساسية للبحث

ثانياً: قائمة الإستقصاء: تتضمن قائمة الإستقصاء ٥٥ سؤالاً وكلها من الأسئلة المغلقة والمحددة الإجابة حتى يسهل على أفراد العينة تسجيل تقديراتهم بدقة، كما يساعد على تحليل ومعالجة البيانات إحصائياً. وتنقسم قائمة الإستقصاء إلى ثلاث أقسام رئيسية وهي:

القسم الأول: ويشمل (٢٠) عبارة، من (١ - ٢٠) وذلك لقياس أبعاد جودة بيئة العمل الإبتكارية والتي تتمثل في (دعم الإدارة العليا - تفويض السلطة - التسهيلات المادية - مشاركة وتمكين العاملين).

القسم الثاني: ويحتوي على (١٥) عبارة، من (٢١-٣٥) وذلك لقياس أبعاد البدانة التنظيمية كمتغير وسيط والمتمثلة في: (التضخم الوظيفي- التكاسل الوظيفي - تدني الإنتاجية).

القسم الثالث : ويحتوي على (٢٠) عبارة، من (٣٦- ٥٥) وذلك لقياس أبعاد الفشل التنظيمي كمتغير تابع والمتمثلة في: (القصور الذاتي- ضعف الرؤية الإستراتيجية- سيادة بعض الممارسات غير المقبولة في العمل – الجهل بواقع السوق).

وقد تم استخدام مقياس ليكرت "الخماسي" يتراوح بين (١-٥) لتحقيق أكبر قدر من التباين وتقليل الميل التقليدي لأفراد العينة إلى التوسط في التقديرات , وقد تم وضع المسميات عند طرفي المقياس , حيث يعني الرقم (١) عدم الأهمية أو الإقتناع أو الحدوث على الإطلاق , بينما يعني الرقم (٥) أن الأهمية بالغة أو الإقتناع تام أو الحدوث مؤكد. ويوضح جدول رقم (١) ترميز لمتغيرات البحث وعناصر قياسها وحدود الأسئلة وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (١)

ترميز متغيرات البحث وعناصر قياسها وحدود الأسئلة

متغيرات البحث	عناصر قياس المتغيرات	رمز	حدود الأسئلة
المتغير المستقل جودة بيئة العمل الإبتكارية (X)	دعم الإدارة العليا	X1	٥-١
	تفويض السلطة	X2	١٠-٦
	التسهيلات المادية	X3	١٥-١١
	مشاركة وتمكين العاملين	X4	٢٠-١٦
المتغير الوسيط البدانة التنظيمية (M)	التضخم الوظيفي	M1	٢٥-٢١
	التكاسل الوظيفي	M2	٣٠-٢٦
	تدني الإنتاجية	M3	٣٥-٣١
المتغير التابع الفشل التنظيمي (Y)	القصور الذاتي	Y1	٤٠-٣٦
	ضعف الرؤية الإستراتيجية	Y2	٤٥-٤١
	سيادة بعض الممارسات غير المقبولة في العمل	Y3	٥٠-٤٦
	الجهل بواقع السوق	Y4	٥٥-٥١

ثالثاً: حدود البحث:

- أ- حدود تطبيقية : تقتصر الدراسة التطبيقية على مديريات الخدمات بمحافظة الغربية.
ب- حدود بشرية : يمثل جمهور البحث عينة من العاملين في المستويات الإدارية المختلفة بمديريات الخدمات بمدينة طنطا.

ج- حدود موضوعية : ركزت هذه الدراسة على مجموعة من أبعاد جودة بيئة العمل الابتكارية، أبعاد البدانة التنظيمية، أبعاد الفشل التنظيمي، التي ركزت عليها معظم الدراسات السابقة المتاحة للباحثين تاركين عوامل أخرى قد تكون مجال لدراسات مستقبلية ربما يكون لها ارتباطاً بجودة بيئة العمل الابتكارية وتؤثر في تقليل مستوى الفشل التنظيمي .

رابعاً: مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في العاملين بالإدارات التعليمية بمدينة طنطا والذي يشمل ١٤ مديرية، وقد إقتصرت الدراسة على ١٢ مديرية لصعوبة الحصول على البيانات من مديرتي الثقافة والمديرية المالية. ويوضح كلاً من جدول رقم (٢) وجدول رقم (٣) مجتمع البحث كما يلي:

جدول رقم (٢)

عدد العاملين الإجمالي بمديريات الخدمات وفقاً للمستوى الإداري

عدد العاملين	المستوى الإداري
١٨٩	إدارة عليا
٣٢١	إدارة وسطي
٤٩٦٥	إدارة تنفيذية
٥٤٧٥	الإجمالي

المصدر: مركز المعلومات والحاسب الآلي التابع لمديرية التنظيم والإدارة بالغربية .

يتضح أن مجتمع البحث الإجمالي قد بلغ ٥٤٧٥، وقد تم تطبيق معادلة حساب العينة من خلال موقع Calculate sample size، حيث بلغ حجم العينة الإجمالي ٣٦٠ مفردة، وقد جاء حجم العينة في كل طبقة على النحو الوارد في جدول رقم (٤)، ورقم (٥) كما يلي:

جدول رقم (٤)

مجتمع وعينة البحث بمديريات الخدمات محل الدراسة

حجم العينة	حجم المجتمع	المستوى الإداري
١٣	١٨٩	مديري العموم

٢١	٣٢١	مديري الإدارات
٣٢٦	٤٩٦٥	التنفيذيين
٣٦٠	٥٤٧٥	الإجمالي

جدول رقم (٥)

حجم العينة للمستويات الإدارية بمديريات الخدمات محل الدراسة

الإجمالي	التنفيذيين	مديرين الإدارات	مديرين العموم	المستوى الإداري
١٥	١٣	١	١	مديريات الخدمات
٢٢	١٩	٢	١	القوى العاملة والهجرة
١٦	١٣	٢	١	الشباب والرياضة
٣٧	٣٤	٢	١	الطرق والكباري
١١	٩	١	١	الزراعة
٤٥	٤٢	٢	١	التنظيم والإدارة
٤٤	٤١	٢	١	التضامن الإجتماعي
٥٦	٥٣	٢	١	التموين والتجارة الداخلية
١٥	١٣	١	١	الشنون الصحية
١٤	١٢	١	١	الطب البيطري
٧٠	٦٤	٤	٢	الإسكان والمرافق
١٥	١٣	١	١	التربية والتعليم
٣٦٠	٣٢٦	٢١	١٣	الأوقاف
				الإجمالي

ومما سبق يتضح أن حجم العينة وصل إلى ٣٦٠ مفردة , وبعد توزيع قوائم الإستقصاء وتجميعها كانت القوائم الصالحة للتحليل الإحصائي ٣١٥ بمعدل إستجابة حوالى ٨٧.٥٪.

خامساً: منهج البحث وأساليبه:

أ- منهج البحث:

إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الإستنباطي (Deductive) الذي يقوم على مراجعة الإطار النظري والدراسات السابقة وصياغتها في إطار مجموعة من الفروض تقبل البحث

والدراسة، فإذا ثبت عدم صحة الفروض فيعاد صياغتها وفي حالة ثبوت صحة الفروض فهي تضاف للمعرفة النظرية. (المسدي، ٢٠١٤)

ب- أساليب البحث :

- الأسلوب المكتبي:

يعتمد على مراجعة ودراسة الكتب والبحوث الخاصة بموضوع البحث، بهدف تحديد الإطار النظري والدراسات السابقة وإعداد قائمة الإستقصاء.

- الأسلوب الميداني:

يقوم على أساس جمع البيانات من أفراد العينة العشوائية من خلال قائمة الإستقصاء.

سادساً: إختبار الثبات والصدق للمقاييس المستخدمة في الدراسة:

تم التأكد من صدق مقاييس كل من الهدم الخلاق ، والقدرات التنظيمية ، وجودة الخدمة التعليمية عن طريق إستخدام التحليل العاملي التوكيدي (CFA) وذلك بإستخدام برنامج (Amos V.21)، ووفقاً لهذا الأسلوب يتم تقييم جودة المطابقة عن طريق مجموعة من المؤشرات الدالة على جودة المطابقة والتي يتم في ضوءها قبول أو رفض النموذج. ويوضح جدول رقم (٦) مؤشرات جودة التوفيق وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (٦)

المؤشرات النهائية لإختبار CFA والمدى المثالي لها

المدى المثالي الدال على جودة النموذج	قيم الإختبار	مؤشرات إختبار جودة الأسلوب
$CMIN/DF \leq 5$	٢,٧٤٨	قيمة إختبار كا ^٢ / درجة الحرية $CMIN/Df$
$NFI \geq 0.9$	٠,٩٢٢	مؤشر جودة التوفيق الطبيعي NFI Normed of fit Index
$IFI \geq 0.9$	٠,٩٣٥	مؤشر جودة التوفيق المتزايد IFI Incremental Fit Index
$TLI \geq 0.9$	٠,٩٤٤	مؤشر تاكر - لويس TLI Tucker-lewis index
$CFI \geq 0.9$	٠,٩٥٢	مؤشر جودة التوفيق المقارن CFI Compare Fit index
$0.8 \geq RMSEA \geq 0.05$	٠,٠٧٨	الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ Root Mean Square error of RMSEA Approximation

يتضح مما سبق الجودة العالية لإختبار CFA وهو ما يعني أن المقاييس المستخدمة ملائمة لتقييم المتغيرات محل البحث (صدق المحتوى). أما بالنسبة للصدق التطاقي Convergent Validity الذي يعني أن عناصر المقياس التي تقيس مفهوماً واحداً بينهما إرتباط قوي موجب، حيث يشير (Anderson & Gerbing , 1988) إلى أنه من الممكن التحقق من ذلك

من خلال أربعة معايير أولها أن معامل التحميل Factor Loading FL (قيمة معامل الإنحدار المعياري المرجح) لكل عنصر من عناصر قياس المتغير $\leq 0,7$ وعند مستوى معنوية $\geq 0,05$ ، ثانيها أن متوسط التباين المستخلص Average Variance Extracted AVE لكل متغير من المتغيرات $\leq 0,5$ ، ثالثها أن إعتدائية المقياس Construct Reliability $\leq 0,5$. وأخيراً أن FL (معامل الإنحدار المعياري المرجح لكل عنصر من عناصر القياس) أكبر من ضعف الخطأ المعياري (S.E) المقابل لهذا العنصر. وتظهر نتائج التقييم في جدول (٧) كما يلي.

جدول رقم (٧)

النتائج المستخدمة في تقييم الصدق التطاقي للمقاييس

المتغيرات	FI معامل التحميل (معاملات الإنحدار المعيارية)	S.E الخطأ المعيارية	c.r قيمة z	Error الأخطاء	قيمة الخطأ المقدرة
دعم الإدارة العليا ← جودة بيئة العمل الابتكارية	٠,٧٩١	٠,١٢٧	٩,٧١٢	e1	٠,٣٥٢
تفويض السلطة ← جودة بيئة العمل الابتكارية	٠,٨٥٤	٠,١١٩	٩,٥٢٤	e2	٠,٢٣١
التسهيلات المادية ← جودة بيئة العمل الابتكارية	٠,٧٤٣	٠,١٢٢	١٠,١١	e3	٠,٣٩٦
تمكين العاملين ← جودة بيئة العمل الابتكارية	٠,٧٥٧	—	—	e4	٠,٣٨٧
التضخم الوظيفي ← البدانة التنظيمية	٠,٨٣٢	٠,٠٦٥	١٢,٤٩	e5	٠,١٧٧
التكاسل الوظيفي ← البدانة التنظيمية	٠,٨٢١	٠,٠٦٤	١٦,١٨	e6	٠,١٨٤
تدني الإنتاجية ← البدانة التنظيمية	٠,٧٤٥	—	—	e7	٠,٣٩١
القصور الذاتي ← الفشل التنظيمي	٠,٧٢٧	٠,٠٨٥	١٤,٠٧	e8	٠,٣٩٨
ضعف الرؤية الإستراتيجية ← الفشل التنظيمي	٠,٨٧٧	٠,٠٧٩	١٥,٤٥	e9	٠,١٧٥
الممارسات غير المقبولة ← الفشل التنظيمي	٠,٨٤٥	—	—	e10	٠,٢٤١
الجهل بواقع السوق ← الفشل التنظيمي	٠,٧٥٨	٠,٠٨٢	٨,٣٥٢	e11	٠,٣٨٤

وباستخدام البيانات الوارد ذكرها في الجدول السابق تم حساب قيمة AVE وكذلك قيمة C.R لكل متغير وفقاً لمعادلات حسابهم ١، ويوضح الجدول رقم (٨) هذه القيم كما يلي:

$$AVE = \frac{\text{مجموع معاملات الإنحدار المعيارية المرجحة لكل عنصر من عناصر القياس}}{\text{عدد العناصر المستخدمة في قياس المتغير}} = \text{إعتدائية المقياس Construct Reliability}$$

جدول رقم (٨)

حساب قيمة متوسط التباين المستخلص وإعتمادية المقياس

متغيرات البحث	متوسط التباين المستخلص AVA	إعتمادية المقياس C.R
جودة بيئة العمل الابتكارية	٠,٧٨٦	٠,٨٧٨
البدانة التنظيمية	٠,٧٩٩	٠,٨٨٤
ال فشل التنظيمي	٠,٨٠١	٠,٨٨٤

ويتضح من البيانات الواردة في جدول رقم (٧) أن FL (معامل الانحدار المعياري المرجح) لعناصر المتغيرات جميعاً أكبر من ٠,٧٠ وعند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٥ كما أن قيم معامل التحميل FL لكل عنصر من عناصر قياس المتغير أكبر من ضعف S.E ، كما تشير النتائج الواردة في جدول رقم (٨) إلى أن قيم AVE (متوسط التباين المستخلص) وقيم إعتمادية المقياس C.R لكل المتغيرات أكبر من ٠,٥٠ وهو ما يعني تطابق المعايير الأربعة مع القيم السابق توضيحها بما يعكس الصدق التطابقي لمتغيرات البحث.

وبالنسبة للصدق التمييزي Discriminant Validity ويوضح (Crowley & Fan, 1997) أنه يمكن التحقق من ذلك من خلال معيارين هما، أن معامل ألفا كرونباخ لكل متغير أعلى من معاملات ارتباط هذا المتغير بالمتغيرات الأخرى، وأن الجزر التربيعي لمتوسط التباين المستخلص AVE للمتغير أكبر من معاملات ارتباط هذا المتغير بالمتغيرات الأخرى. ويظهر جدول رقم (٩) النتائج المستخدمة لتقييم تلك المعايير:

جدول (٩) معايير التأكد من الصدق التمييزي لمتغيرات البحث

المتغيرات	معامل ألفا كرونباخ	الجزر التربيعي لمتوسط التباين AVE	X	M	Y
جودة بيئة العمل الابتكارية X	٠,٨٨٤	٠,٨٨٦	١		
التغلب على البدانة التنظيمية M	٠,٨٥٢	٠,٨٩٣	٠,٤٢٨	١	
ال فشل التنظيمي Y	٠,٨٦٣	٠,٨٩٤	٠,٥٣١-	٠,٤٧٩	١

ويلاحظ من الجدول السابق أن معامل ألفا كرونباخ لكل متغير وكذلك قيم الجزر التربيعي AVE لكل متغير أعلى من معاملات ارتباط كل متغير بالمتغيرات الأخرى وهو ما يعكس الصدق التمييزي لمقاييس المتغيرات. وخلاصة القول أنه وفقاً للإختبارات السابق ذكرها فإن المقاييس المستخدمة لقياس متغيرات البحث تتصف بصدق المحتوى ، الصدق التطابقي ،

الصدق التمييزي، وتلك المقاييس تتسم بالثبات أيضاً حيث يتضح من قيمة معامل ألفا كرونباخ الذي يتراوح من ٠,٨٥٢ إلى ٠,٨٨٤.

سابعاً: إختبار فروض البحث:

يتناول هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي لإختبار فروض الدراسة كما يلي:-

١- الفرض الأول:

تم صياغة الفرض الأول من فروض الدراسة والذي ينص على " تؤثر أبعاد جودة بيئة العمل الإبتكارية تأثيراً معنوياً إيجابياً في التغلب على البدانة التنظيمية."، ولإختبار هذه الفرضية تم تحليل بيانات الدراسة الميدانية من خلال حزمة التحليل الإحصائي (Amos, V.21) وباستخدام أسلوب تحليل المسار Path analysis. وجاءت النتائج على النحو الوارد في جدول رقم (١٠) كما يلي:-

جدول رقم (١٠)

نتائج العلاقة بين أبعاد جودة بيئة العمل الإبتكارية و التغلب على البدانة التنظيمية

الترتيب	مستوى الدلالة P.Value	قيمة (ت) C.R	الخطأ المعياري S.E	معامل الانحدار الجزئي Estimate	معامل الانحدار المعياري المرجح S.R.W	المتغيرات
٣	٠,٠٠١	٣,٨٥٢	٠,٠٤٢	٠,١٦١	٠,٢١٩	دعم الإدارة العليا (X1)
٤	٠,٠١٣	٢,٤٩٣	٠,٠٥٦	٠,١٣٩	٠,١٤٢	تفويض السلطة (X2)
٢	٠,٠٠١	٤,٣٣٢	٠,٠٥١	٠,٢٢١	٠,٢٤٦	التسهيلات المادية (X3)
١	٠,٠٠١	٥,٤٤٧	٠,٠٦٦	٠,٣٥٩	٠,٣١٠	تمكين ومشاركة العاملين (X4)

- إختبار صحة الفرض الفرعي الأول:

"يؤثر دعم الإدارة العليا تأثيراً معنوياً إيجابياً في التغلب على البدانة التنظيمية"

تشير النتائج الإحصائية الواردة في جدول رقم (١٠) إلى أن قيمة C.R قد بلغت ٣,٨٥٢ وقيمة معلمه المسار ٠,٢١٩، كما بلغت قيمة P.value ٠,٠٠١. وهذه النتائج تثبت معنوية التأثير الإيجابي لدعم الإدارة العليا في التغلب على البدانة التنظيمية وبمستوى دلالة $\alpha \geq ٠,٠٥$ ، وهذه النتائج تدعم صحة الفرض الفرعي الأول.

- إختبار صحة الفرض الفرعي الثاني:

"تؤثر تفويض السلطة تأثيراً معنوياً إيجابياً في التغلب على البدانة التنظيمية"

من جدول رقم (١٠) يتضح أن قيمة C.R قد بلغت ٢,٤٩٣ ، وقيمة معلمة المسار ٠,١٤٢ ، وقيمة $P.value = ٠,٠١٣$ وهذه النتائج تؤكد على معنوية التأثير الإيجابي لتفويض السلطة في التغلب على البدانة التنظيمية وبمستوى دلالة $\alpha \geq ٠,٠٥$ ، وهذا يدعم صحة الفرض الفرعى الثانى.

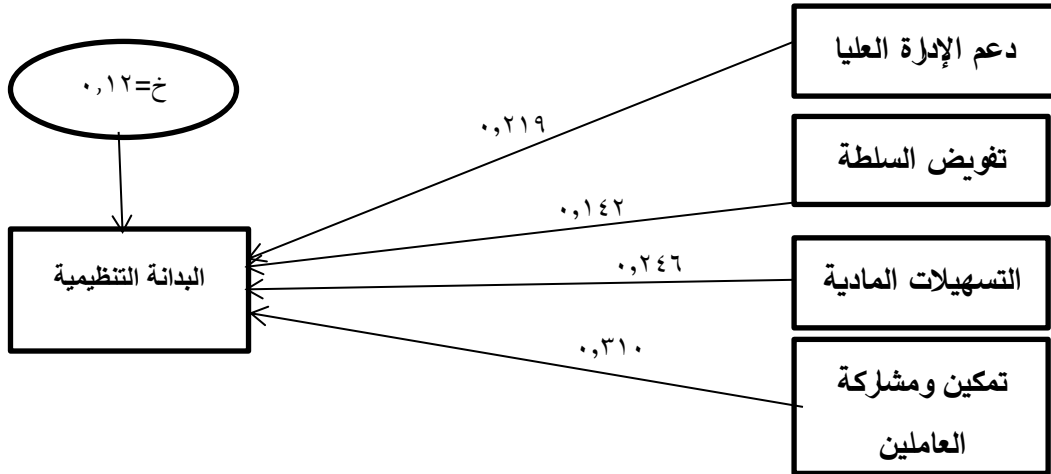
- إختبار صحة الفرض الفرعى الثالث:

"تؤثر التسهيلات المادية تأثيراً معنوياً إيجابياً فى التغلب على البدانة التنظيمية" تشير النتائج فى جدول رقم (١٠) أن قيمة C.R قد بلغت ٤,٣٣٢ ، وقيمة معلمة المسار ٠,٢٤٦ ، وبلغت قيمة $P.value = ٠,٠٠١$ ، وهذه النتائج تثبت معنوية التأثير الإيجابي للتسهيلات المادية فى التغلب على البدانة التنظيمية وبمستوى دلالة $\alpha \geq ٠,٠٥$ ، مما يؤكد صحة الفرض الفرعى الثالث.

- - إختبار صحة الفرض الفرعى الرابع:

"يؤثر تمكين ومشاركة العاملين تأثيراً معنوياً إيجابياً فى التغلب على البدانة التنظيمية" يتضح من النتائج الواردة فى جدول رقم (١٠) أن قيمة C.R قد بلغت ٥,٤٤٧ ، وقيمة معلمة المسار ٠,٣١٠ ، كما بلغت قيمة $P.value = ٠,٠٢٥$ ، مما يدل على معنوية التأثير الإيجابي للتسهيلات المادية فى التغلب على البدانة التنظيمية وبمستوى دلالة $\alpha \geq ٠,٠٥$ ، مما يؤكد صحة الفرض الفرعى الرابع.

ويوضح الشكل رقم (٢) الخطوة الأولى من نموذج تحليل المسار، وذلك على النحو التالى:



شكل رقم (٢)

نتائج الخطوة الأولى من نموذج تحليل المسار

فى ضوء النتائج والتحليلات السابقة يتضح صحة الفرض الرئيسى الأول من فروض الدراسة، والذى يدل على وجود تأثير معنوى إيجابي لجودة بيئة العمل الإبتكارية فى التغلب على البدانة التنظيمية. كما تشير النتائج أيضاً إلى أن تمكين ومشاركة العاملين هو أكثر

الأبعاد تأثيراً في التغلب على البدانة التنظيمية، يليه التسهيلات المادية ثم دعم الإدارة العليا وأخيراً تفويض السلطة.

٢- الفرض الثاني:

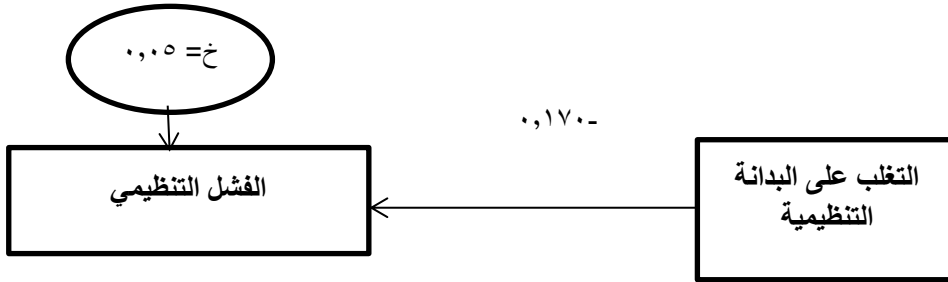
تم صياغة الفرض الثاني من فروض الدراسة، والذي ينص على " يؤثر التغلب على البدانة التنظيمية تأثيراً معنوياً سلبياً في الفشل التنظيمي " ولإختبار هذه الفرضية من فروض الدراسة، تم استخدام أسلوب تحليل المسار Path analysis وجاءت النتائج على النحو الوارد في جدول رقم (١١) كما يلي:

جدول رقم (١١)

نتائج العلاقة بين التغلب على البدانة التنظيمية و الفشل التنظيمي

المتغير	معامل الإنحدار المعياري المرجح	معامل الإنحدار الجزئي	الخطأ المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
التغلب على البدانة التنظيمية ← الفشل التنظيمي	-٠,١٧٠	-٠,١٢٤	٠,٠٤٣	-٢,٨٨٥	٠,٠٠٤

تشير النتائج الواردة في جدول رقم (١١) إلى أن هناك تأثير معنوي وفقاً لنموذج تحليل المسار عند مستوى دلالة $\alpha \geq ٠,٠٥$ للتغلب على البدانة التنظيمية في الفشل التنظيمي، حيث بلغت قيمة C.R - ٢,٨٨٥ وقيمة معلمة المسار - ٠,١٧٠، وهذا يؤكد صحة الفرض الرئيسي الثاني من فروض الدراسة والذي يعنى أن التغلب على البدانة التنظيمية تؤثر تأثيراً معنوياً سلبياً في الفشل التنظيمي. ويوضح شكل رقم (٣) لنتائج تحليل المسار، وذلك على النحو التالي:



شكل رقم (٣)

العلاقة بين البدانة التنظيمية والفشل التنظيمي وفقاً لنتائج تحليل المسار.

٣- الفرض الثالث:

لقياس التأثيرات المباشرة لأبعاد جودة بيئة العمل الإبتكارية في الفشل التنظيمي، تم صياغة الفرض الثالث من فروض الدراسة الذي ينص على: " تؤثر جودة بيئة العمل الإبتكارية تأثيراً معنوياً سلبياً في الفشل التنظيمي " ولإختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب

تحليل المسار Path analysis وجاءت النتائج على النحو الوارد في جدول رقم (١٢) كما يلي:-

جدول رقم (١٢)

نتائج العلاقة بين أبعاد جودة بيئة العمل الابتكارية وال فشل التنظيمي

المتغيرات	S.R.W	معامل الإنحدار الجزئي Estimate	الخطأ المعياري S.E	قيمة (ت) C.R	مستوى الدلالة P.Value	طبيعة التأثير
دعم الإدارة العليا (X1)	٠,١٢٨-	٠,٠٦٨-	٠,٠٢٩	٢,٣٨٨-	٠,٠١٧	مباشر
تفويض السلطة (X2)	٠,٢٦٢-	٠,١٨٦-	٠,٠٣٧	٤,٩٦٢-	٠,٠٠١	مباشر
التسهيلات المادية (X3)	٠,١٦٥-	٠,٣١٠-	٠,٠٤٦	٦,٦٦٠-	٠,٠٠١	مباشر
تمكين ومشاركة العاملين (X4)	٠,٣٦٧-	٠,١٠٨-	٠,٠٣٥	٣,٠٥٦-	٠,٠٠٢	مباشر

إختبار صحة الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي الثالث:

"يؤثر دعم الإدارة العليا تأثيراً معنوياً سلبياً في الفشل التنظيمي"

تشير النتائج الإحصائية الواردة في جدول رقم (١٢) إلى أن قيمة C.R قد بلغت ٢,٣٨٨ وقيمة معلمه المسار -٠,١٢٨، كما بلغت قيمة P.value ٠,٠٠١. وهذه النتائج تثبت معنوية التأثير السلبي دعم الإدارة العليا في الفشل التنظيمي وبمستوى دلالة $\alpha \geq ٠,٠٠٥$ ، وهذه النتائج تدعم صحة الفرض الفرعي الأول.

إختبار صحة الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيسي الثالث:

"يؤثر تفويض السلطة تأثيراً معنوياً سلبياً في الفشل التنظيمي"

تشير النتائج الإحصائية الواردة في جدول رقم (١٢) إلى أن قيمة C.R قد بلغت ٤,٩٦٢، وقيمة معلمة المسار -٠,١٨٦، وقيمة P.value = ٠,٠٠١. وهذه النتائج تؤكد على معنوية التأثير السلبي تفويض السلطة في الفشل التنظيمي وبمستوى دلالة $\alpha \geq ٠,٠٠٥$ ، وهذا يدعم صحة الفرض الفرعي الثاني.

إختبار صحة الفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيسي الثالث:

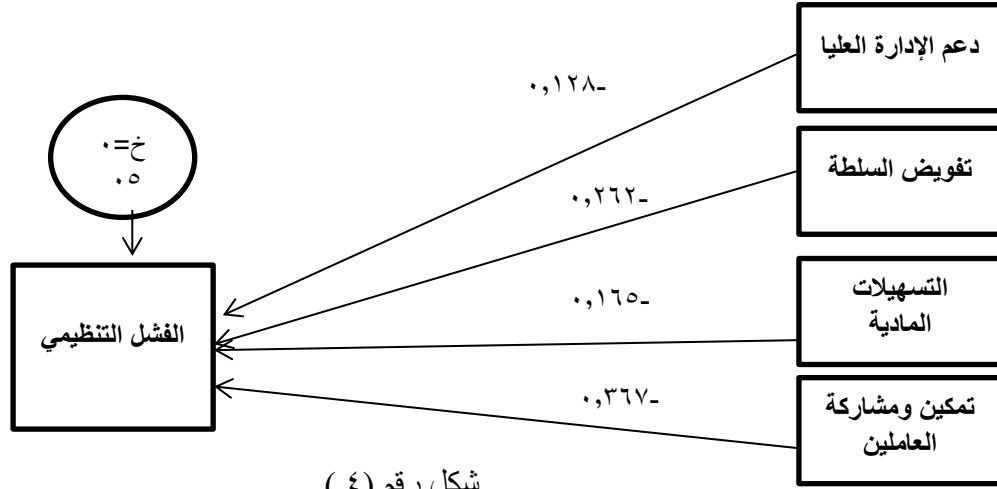
"تؤثر التسهيلات المادية تأثيراً معنوياً سلبياً في الفشل التنظيمي"

يتضح من النتائج الواردة في جدول رقم (١٢) أن قيمة C.R قد بلغت -٦,٦٦٠، وقيمة معلمة المسار -٠,١٦٥، كما بلغت قيمة P.value = ٠,٠٠١، وهذه النتائج تثبت معنوية تأثير التسهيلات المادية في الفشل التنظيمي وبمستوى دلالة $\alpha \geq ٠,٠٠٥$ ، مما يؤكد صحة الفرض الفرعي الثالث.

- إختبار صحة الفرض الفرعي الرابع المشتق من الفرض الرئيسي الثالث:

"يؤثر تمكين ومشاركة العاملين تأثيراً معنوياً سلبياً في الفشل التنظيمي"

يتضح من النتائج الواردة في جدول رقم (١٢) أن قيمة C.R. قد بلغت -٣,٠٥٦ وقيمة معلمة المسار -٠,٣٦٧، كما بلغت قيمة $P.value = ٠,٠٠٢$ ، مما يدل على معنوية تأثير تمكين ومشاركة العاملين في الفشل التنظيمي، وبمستوى دلالة $\alpha \geq ٠,٠٥$ ، مما يؤكد صحة الفرض. ويوضح الشكل رقم (٤) الخطوة الثالثة من نموذج تحليل المسار، كما يلي:-



نتائج الخطوة الثالثة من نموذج تحليل المسار

في ضوء النتائج والتحليلات السابقة يتضح صحة الفرض الثالث الرئيسي من فروض الدراسة، والذي يدل على وجود تأثير معنوي سلبي لأبعاد جودة بيئة العمل الابتكارية في الفشل التنظيمي، وأخيراً تشير النتائج أيضاً إلى أن التسهيلات المادية هو أكثر الأبعاد تأثيراً في الفشل التنظيمي، يليه تفويض السلطة، ثم تمكين ومشاركة العاملين وأخيراً دعم الإدارة العليا.

٤ - الفرض الرابع:

لقياس التأثيرات غير المباشرة لأبعاد جودة بيئة العمل الابتكارية في الفشل التنظيمي من خلال الدور الوسيط للتغلب على البدانة التنظيمية (كمتغير وسيط) لذا تم صياغة الفرض الرابع من فروض الدراسة على أنه " يوجد تأثير معنوي غير مباشر لأبعاد جودة بيئة العمل الابتكارية في الفشل التنظيمي من خلال الدور الوسيط للتغلب على البدانة التنظيمية ". ولإختبار هذه الفرضية من فروض الدراسة. تم الاستعانة بأسلوب تحليل المسار، وجاءت النتائج على النحو الوارد في جدول رقم (١٣) كما يلي:

جدول رقم (١٣)

التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والإجمالية لمتغيرات النموذج

قيمة الانحدار المعياري المرجح	العلاقة بين متغيرات البحث
	التأثيرات المباشرة:
***, ٢١٩	← دعم الإدارة العليا X1 البدانة التنظيمية (M)
**٠, ١٤٢	← تفويض السلطة X2 البدانة التنظيمية (M)
***, ٢٤٦	← التسهيلات المادية X3 البدانة التنظيمية (M)
***, ٣١٠	← تمكين ومشاركة العاملين X4 البدانة التنظيمية (M)
**٠, ١٢٨-	← دعم الإدارة العليا X1 الفشل التنظيمي (Y)
***, ٢٦٢-	← تفويض السلطة X2 الفشل التنظيمي (Y)
***, ١٦٥-	← التسهيلات المادية X3 الفشل التنظيمي (Y)
***, ٣٦٧-	← تمكين ومشاركة العاملين X4 الفشل التنظيمي (Y)
	التأثيرات غير المباشرة
*** ٠, ٠٣٧-	← دعم الإدارة العليا X1 التغلب على البدانة (M) ← الفشل التنظيمي (Y)
*** ٠, ٠٢٤-	← تفويض السلطة X2 التغلب على البدانة (M) ← الفشل التنظيمي (y)
*** ٠, ٠٤٢-	← التسهيلات المادية X3 التغلب على البدانة (M) ← الفشل التنظيمي (y)
*** ٠, ٠٥٣-	← تمكين ومشاركة العاملين X4 التغلب على البدانة (M) ← الفشل التنظيمي (y)
	التأثير الكلي:
*** ٠, ١٦٥-	← دعم الإدارة العليا X1 الفشل التنظيمي (Y)
*** ٠, ٢٨٦-	← تفويض السلطة X2 الفشل التنظيمي (Y)
***, ٢٠٧-	← التسهيلات المادية X3 الفشل التنظيمي (Y)
*** ٠, ٤٢٠-	← تمكين ومشاركة العاملين X4 الفشل التنظيمي (Y)

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (Amos, V.21)، ***معنوية عند مستوى >٠,٠٥

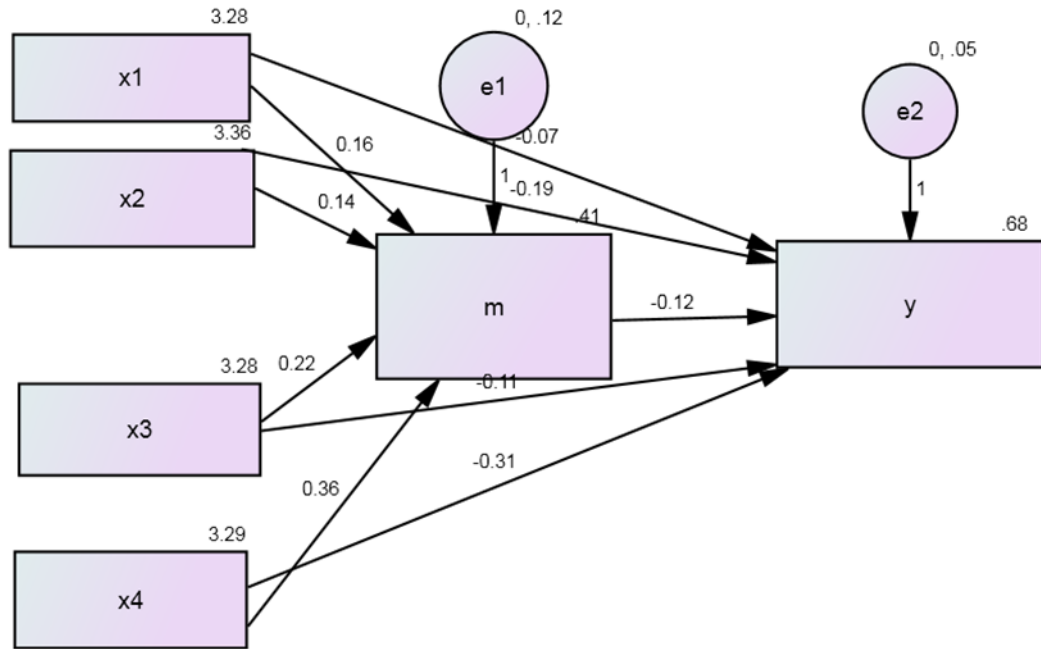
يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في جدول رقم (١٣) أن هناك تأثير سلبي غير مباشر ناتج عن التغلب على البدانة التنظيمية (كمتغير وسيط) في العلاقة بين أبعاد جودة بيئة العمل الإبتكارية والفشل التنظيمي، حيث زادت قوة التأثير السلبي لأبعاد جودة بيئة العمل الإبتكارية في الفشل التنظيمي، وذلك على النحو التالي:

- زاد مقدار التأثير السلبي لبعدها دعم الإدارة العليا في الفشل التنظيمي من -٠,١٢٨ إلى -٠,١٦٥ أي بنسبة -٠,٠٣٧ والتي تمثل مقدار التأثير غير المباشر لبعدها دعم الإدارة العليا في الفشل التنظيمي من خلال التغلب على البدانة التنظيمية كمتغير وسيط.
- زاد مقدار التأثير السلبي لبعدها تفويض السلطة في الفشل التنظيمي من -٠,٢٦٢ إلى -٠,٢٨٦ أي بنسبة -٠,٠٢٤ والتي تمثل مقدار التأثير غير المباشر لبعدها تفويض السلطة في الفشل التنظيمي من خلال التغلب على البدانة التنظيمية كمتغير وسيط.
- زاد مقدار التأثير السلبي لبعدها التسهيلات المادية في الفشل التنظيمي من -٠,١٦٥ إلى -٠,٢٠٧ أي بنسبة -٠,٠٤٢ والتي تمثل مقدار التأثير غير المباشر لبعدها التسهيلات المادية في الفشل التنظيمي من خلال التغلب على البدانة التنظيمية كمتغير وسيط.

- زاد مقدار التأثير السلبي لبعده مشاركة وتمكين العاملين في الفشل التنظيمي من -
٠,٣٦٧ إلى -٠,٢٠٧، أي بنسبة -٠,٥٣، والتي تمثل مقدار التأثير غير المباشر لبعده
لمشاركة وتمكين العاملين في الفشل التنظيمي من خلال التغلب على البدانة التنظيمية
كمتغير وسيط.

مما سبق يتضح أن التغلب على البدانة التنظيمية (كمتغير وسيط) في العلاقة بين أبعاد
جودة بيئة العمل الإبتكارية والفشل التنظيمي، قد أدى إلى زيادة درجة تأثير الأبعاد المختلفة
في جودة بيئة العمل الإبتكارية الفشل التنظيمي، وقد تم ترتيب أبعاد جودة بيئة العمل
الإبتكارية حسب قوة تأثيرها في الفشل التنظيمي كما يلي: (تمكين ومشاركة العاملين ثم
تفويض السلطة ويليه التسهيلات المادية وأخيراً دعم الإدارة العليا)، مما سبق نجد أن النتائج
الإحصائية السابقة تدعم صحة الفرض الرابع من فروض الدراسة.

وبغرض إختبار النموذج المقترح للدراسة، تم استخدام برنامج (Amos, V.21) على
بيانات الدراسة الميدانية وقد تم التوصل إلى النموذج النهائي كما يوضحه شكل رقم (٥)
وذلك على النحو التالي:



شكل رقم (٥) النموذج النهائي للدراسة

ثامناً: مناقشة نتائج إختبارات فروض الدراسة:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الرئيسية يمكن عرضها ومناقشتها على النحو
التالي:

نتيجة الفرض الرئيسي الأول:

"يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد جودة بيئة العمل الإبتكارية في التغلب على البدانة التنظيمية."

ويمكن تفسير تلك النتيجة كما يلي:

- تقديم القدر الكافي من الدعم من قبل الإدارة العليا كأحد أبعاد جودة بيئة العمل الإبتكارية يزيد من شعور الموظفين بالانتماء إلى المنظمة نتيجة وجود الحافز للعمل وبالتالي يزيد مستوى إنتاجية العاملين ويقلل التكاثر مما يؤدي إلى إمكانية التغلب على البدانة التنظيمية.
- تفويض السلطة كأحد أبعاد جودة بيئة العمل الإبتكارية يساعد على كشف قدرات العاملين بالمديرية وينمي ويرفع روحهم المعنوية التي من شأنها زيادة إنتاجية العاملين والبعد عن التكاثر بالإضافة إلى أداء المهام التي تتماشى مع قدرات العاملين وإعادة هيكلة الوظائف مما يترتب على ذلك التغلب على التضخم الوظيفي وبالتالي التغلب عن البدانة التنظيمية.
- إعداد خطة فنية يمكن من خلالها الحصول على أفضل تنظيم للتسهيلات المادية اللازمة للقيام بالعمل وخلق بيئة مادية ملائمة تشجع على العمل مما يساعد على تحسين إنتاجية العمالة ورفع قدراتهم على إنجاز المهام المسندة إليهم مما يشجعهم على القيام بالعمل والحد من التكاثر الوظيفي ويؤدي ذلك للتغلب على البدانة التنظيمية.
- مشاركة العاملين في القرارات الهامة والاهتمام بتمكين العاملين كأحد أبعاد جودة بيئة العمل الإبتكارية يساهم بشكل متقن وفعال في ترتيب وتنظيم العمل وإحساس العاملين بالمسئولية والرقابة فيزيد من حماسهم ويرفع مستوى إنتاجيتهم ويقلل من البدانة التنظيمية.

نتيجة الفرض الرئيسي الثاني:

"يؤثر التغلب على البدانة التنظيمية تأثيراً معنوياً سلبياً في الفشل التنظيمي."، ويمكن أن ترجع تلك النتيجة إلى الأسباب التالية:

- وجود عمالة على قيد العمل ولكن تعمل بالخارج أو قائمة بأجازات قانونية ووجود بعض العمالة الزائدة عن الحاجة نتيجة تدخل التكنولوجيا المتطورة في بعض الجهات لتحل محلهم أدى إلى ارتفاع تكلفة العمالة وصعوبة تنسيق القرارات بين العاملين والإدارة العليا فيمكن أن يؤدي ذلك إلى التراجع التنظيمي ومنه إلى السير إلى الفشل وبالتالي فإن قرارات الدولة الحديثة بوقف الأجازات وإعادة هيكلة بعض الجهات يمكن أن تؤدي إلى التغلب على مشكلة البدانة وتعطي فرصة جديدة للمنظمات للرجوع عن طريق الفشل التنظيمي.
- يلقي قيام بعض الموظفين بأجازات رسمية بمهام إضافية على عاتق الموظفين القائمين بالعمل مما يؤدي إلى كسل وتسويق بعض المهام الوظيفية وبالتالي يؤدي ذلك إلى الحد من إنتاجية الموظف والتراجع التنظيمي، ولذلك نجد أن الجهات التي تقدم منح وعلاوات إضافية للعاملين تسير في طريق النجاح وليس الفشل التنظيمي.

نتيجة الفرض الرئيسي الثالث:

"تؤثر جودة بيئة العمل الإبتكارية تأثيراً معنوياً سلبياً في الفشل التنظيمي."، ويمكن مناقشة أسباب تلك النتيجة على النحو التالي:

- تقديم القدر الكافي من الدعم من قبل الإدارة العليا كأحد أبعاد جودة بيئة العمل الإبتكارية يقلل من وجود مؤشرات الفشل التنظيمي، حيث يحد من الممارسات غير المقبولة في العمل مثل الفساد الإداري والصراعات الداخلية.
- تفويض السلطة كأحد أبعاد جودة بيئة العمل الإبتكارية يساعد على إعطاء الموظف الصلاحيات للتعرف على إحتياجات ومتطلبات العملاء والعمل على وضع خطة لإشباعها وفقاً لأهداف الجهة المنوطة بذلك من خلال إتخاذ القرارات اللازمة بحرية.
- الإهتمام بالصحة التنظيمية تساعد على التغلب على القصور الذاتي كأحد أبعاد الفشل التنظيمي وتصبح المنظمة قادرة على مواكبة التغيرات والمستجدات الخارجية.
- مشاركة العاملين في القرارات الهامة والإهتمام بتمكين العاملين كأحد أبعاد جودة بيئة العمل الإبتكارية يساهم في القدرة على رسم مسار المنظمة والقدرة على وضع خطة إستراتيجية لتسيير في طريق النجاح التنظيمي وتنتقل من وضعها الحالي لوضع أفضل.

نتيجة الفرض الرئيسي الرابع:

- "تؤثر جودة بيئة العمل الإبتكارية تأثيراً معنوياً سلبياً في الفشل التنظيمي من خلال الدور الوسيط للبدانة التنظيمية"، ويمكن تفسير صحة تلك النتيجة على النحو التالي:
- تقديم القدر الكافي من الدعم من قبل الإدارة العليا كأحد أبعاد جودة بيئة العمل الإبتكارية يحد من الممارسات غير المقبولة الخاصة بالتسويق الوظيفي وبعض انواع الفساد الإداري كمؤشر للفشل التنظيمي والنتائج من ضغط عبء العمل على الموظفين الحاليين نتيجة سفر أو غياب أو تأخير بعض الموظفين زملائهم المقيدون في المنظمة، أي أن وجود الدعم يقلل من الفشل التنظيمي عند التغلب على بعض أبعاد البدانة التنظيمية.
 - تفويض السلطة كأحد أبعاد جودة بيئة العمل الإبتكارية يساعد على كشف قدرات العاملين بالمديريات وينمي ويرفع روحهم المعنوية التي من شأنها زيادة إنتاجية العاملين والبعد عن التكاسل مما يتيح للعاملين القدرة على إتخاذ القرارات الهامة الخاصة بفهم السوق الخارجي وطبيعة العملاء والتعامل معهم مما يؤدي إلى زيادة فرص النجاح وليس الفشل بالبعد عن التكاسل الوظيفي كأحد أبعاد البدانة التنظيمية.
 - إعداد خطة فنية يمكن من خلالها الحصول على أفضل تنظيم للتسهيلات المادية اللازمة للقيام بالعمل وخلق بيئة مادية ملائمة تشجع على العمل مما يساعد على تحسين إنتاجية العمالة ورفع قدراتهم على إنجاز المهام المسندة إليهم مما يشجعهم على القيام بالعمل والحد من التكاسل الوظيفي ويؤدي ذلك للتغلب على البدانة التنظيمية، ويزيد ذلك من فرص الإستغلال الأمثل للموارد والإمكانات وبالتالي الحد من وجود مؤشرات الفشل التنظيمي.
 - مشاركة العاملين في القرارات الهامة والإهتمام بتمكين العاملين كأحد أبعاد جودة بيئة العمل الإبتكارية يساهم بشكل متقن وفعال في ترتيب وتنظيم العمل وإحساس العاملين بالمسئولية والرقابة فيزيد من حماسهم ويرفع مستوى إنتاجيتهم ويقلل من البدانة التنظيمية، ويزيد من فرص تفكيرهم بوضع خطة إستراتيجية تغيير من وضع المنظمة للأفضل في المستقبل وأن يكتب لها سلسلة من النجاحات التنظيمية وتبعد تماماً عن الفشل التنظيمي.
- ويمكن تلخيص النتائج بعد تفسيرها وبيان أوجه الإتفاق أو الإختلاف مع الدراسات السابقة في الجدول التالي:

جدول رقم (١٤)

أهم نتائج إختبار صحة فروض الدراسة

فروض الدراسة	نتائج إختبار صحة فروض الدراسة	مدى الإتفاق أو الإختلاف مع الدراسات السابقة
الفرض الفرعي الأول المشتق من الفرض الرئيسي الأول: "يؤثر دعم الإدارة العليا تأثيراً معنوياً إيجابياً في التغلب على البدانة التنظيمية".	أثبتت نتائج الدراسة معنوية التأثير الإيجابي لدعم الإدارة العليا في التغلب على البدانة التنظيمية، وهذه النتائج تدعم صحة الفرض الفرعي الأول.	إتفقت نتائج هذا الفرض مع نتائج دراسة (Shobe 2018), من حيث التأثير المعنوي الإيجابي لدعم الإدارة العليا في التغلب على البدانة التنظيمية
الفرض الفرعي الثاني المشتق من الفرض الرئيسي الأول: "تؤثر تفويض السلطة تأثيراً معنوياً إيجابياً في التغلب على البدانة التنظيمية".	أثبتت نتائج الدراسة معنوية التأثير الإيجابي لتفويض السلطة في التغلب على البدانة التنظيمية، وهذه النتائج تدعم صحة الفرض الفرعي الثاني.	إتفقت جزئياً مع دراسة (دغيم، ٢٠٢٠) من حيث التأثير الإيجابي لتفويض السلطة في زيادة الإنتاجية كبعد من أبعاد التغلب على البدانة التنظيمية
-الفرض الفرعي الثالث المشتق من الفرض الرئيسي الأول: "تؤثر التسهيلات المادية تأثيراً معنوياً إيجابياً في التغلب على البدانة التنظيمية".	أثبتت نتائج الدراسة معنوية التأثير الإيجابي للتسهيلات المادية في التغلب على البدانة التنظيمية، وهذه النتائج تدعم صحة الفرض الفرعي الثالث.	إتفقت تلك النتائج جزئياً مع نتائج دراسة بوبريوه وآخرون (٢٠٢٠) من حيث التأثير المعنوي الإيجابي للتسهيلات المادية في التغلب على الكسل الوظيفي وزيادة الإنتاجية.
- الفرض الفرعي الرابع المشتق من الفرض الرئيسي الأول: "يؤثر تمكين ومشاركة العاملين تأثيراً معنوياً إيجابياً في التغلب على البدانة التنظيمية"	أثبتت نتائج الدراسة معنوية التأثير الإيجابي لتمكين ومشاركة العاملين في التغلب على البدانة التنظيمية، وهذه النتائج تدعم صحة الفرض الفرعي الرابع.	إتفقت تلك النتائج جزئياً مع نتائج دراسة (Noruzi & Shadmanfar 2023) التي توصلت إلى أن عدم توافر مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات يؤدي إلى حدوث البدانة التنظيمية.
الفرض الرئيسي الأول: وجود تأثير معنوي إيجابي لجودة بيئة العمل الإبتكارية في التغلب على البدانة التنظيمية.	أثبتت نتائج الدراسة معنوية التأثير الإيجابي لتمكين ومشاركة العاملين في التغلب على البدانة التنظيمية، وهذه النتائج تدعم صحة الفرض الرئيسي الأول.	إتفقت تلك النتائج جزئياً معنتائج دراسة (yusliza et al 2021) من حيث تأثير جودة بيئة العمل الإبتكارية في تحقيق الرشاقة التنظيمية والتغلب على التضخم الوظيفي وأيضاً إتفقت جزئياً مع دراسة (Noruzi & Shadmanfar 2023) من حيث أن عدم توافر أبعاد جودة بيئة العمل الإبتكارية يؤدي إلى حدوث البدانة التنظيمية.
- الفرض الثاني من فروض الدراسة، والذي ينص على: يؤثر التغلب على البدانة التنظيمية تأثيراً معنوياً سلبياً في الفشل التنظيمي.	أكدت نتائج الدراسة صحة الفرض الرئيسي الثاني من فروض الدراسة والذي يعني أن التغلب على البدانة	إتفقت تلك النتيجة جزئياً مع نتيجة دراسة (Anita & Janisse 2013) من حيث تأثير تدني الإنتاجية كأحد أبعاد البدانة التنظيمية في إحداث الفشل التنظيمي.

فروض الدراسة	نتائج إختبار صحة فروض الدراسة	مدى الإتفاق أو الإختلاف مع الدراسات السابقة
	التنظيمية تؤثر تأثيراً معنوياً سلبياً في الفشل التنظيمي.	وكذلك إتفقت مع دراسة مؤيد وضرغام (٢٠١٢) من حيث التأثير الإيجابي للترهل والبطالة المقنعة في الفشل التنظيمي.
الفرض الفرعي الأول المشتق من الفرض الرئيسي الثالث: "يؤثر دعم الإدارة العليا تأثيراً معنوياً سلبياً في الفشل التنظيمي".	أثبتت تلك النتائج معنوية التأثير السلبي لدعم الإدارة العليا في الفشل التنظيمي.	إتفقت تلك النتيجة جزئياً مع دراسة Hendy & Tuckers, (2021) من حيث ان من مسببات الفشل التنظيمي عدم وجود دعم من قبل الإدارة العليا.
الفرض الفرعي الثاني المشتق من الفرض الرئيسي الثالث: "يؤثر تفويض السلطة تأثيراً معنوياً سلبياً في الفشل التنظيمي"	أكدت النتائج معنوية التأثير السلبي لتفويض السلطة في الفشل التنظيمي	إتفقت تلك النتيجة مع نتيجة دراسة Khadr et al (2015) من حيث التأثير السلبي لتفويض السلطة في الفشل التنظيمي.
الفرض الفرعي الثالث المشتق من الفرض الرئيسي الثالث: "تؤثر التسهيلات المادية تأثيراً معنوياً سلبياً في الفشل التنظيمي"	أكدت النتائج معنوية التأثير السلبي للتسهيلات المادية في الفشل التنظيمي	إتفقت تلك النتيجة مع نتيجة دراسة Hendy & Tuckers (2021) من حيث التأثير السلبي للتسهيلات المادية في الفشل التنظيمي
الفرض الفرعي الرابع المشتق من الفرض الرئيسي الثالث: "تؤثر تمكين ومشاركة العاملين تأثيراً معنوياً سلبياً في الفشل التنظيمي.	أكدت النتائج معنوية التأثير السلبي للتسهيلات المادية في الفشل التنظيمي.	إتفقت تلك النتيجة مع نتيجة دراسة Tourish & vatcha (2005) من حيث التأثير السلبي لمشاركة العاملين في إتخاذ القرار وتمكينهم في الفشل التنظيمي.
الفرض الرئيسي الثالث: "تؤثر جودة بيئة العمل الإبتكارية تأثيراً معنوياً سلبياً في الفشل التنظيمي"	أكدت النتائج معنوية التأثير السلبي للتسهيلات المادية في الفشل التنظيمي	إتفقت تلك النتيجة مع نتيجة دراسة Khadr et al (2015) من حيث التأثير السلبي لتفويض السلطة ومشاركة العاملين في الفشل التنظيمي.
الفرض الفرعي الأول المشتق من الفرض الرئيسي الرابع: يؤثر دعم الإدارة العليا تأثيراً معنوياً سلبياً في الفشل التنظيمي من خلال الدور الوسيط للبدانة التنظيمية.	تبين النتائج صحة الفرض، حيث زادت قوة التأثير السلبي زاد مقدار التأثير السلبي لبعد دعم الإدارة العليا في الفشل التنظيمي.	حاولت الباحثة بهذه النتائج سد الفجوة البحثية , حيث لا يوجد (على حد علم الباحثة) دراسات سابقة تربط بين دعم الإدارة العليا والفشل التنظيمي من خلال الدور الوسيط للبدانة التنظيمية.
الفرض الفرعي الثاني المشتق من الفرض الرئيسي الرابع: :	تبين النتائج صحة الفرض، حيث زادت قوة التأثير السلبي زاد مقدار التأثير السلبي لبعد تفويض السلطة في الفشل التنظيمي.	حاولت الباحثة بهذه النتائج سد الفجوة البحثية , حيث لا يوجد (على حد علم الباحثة) دراسات سابقة تربط بين تفويض

فروض الدراسة	نتائج إختبار صحة فروض الدراسة	مدى الإتفاق أو الإختلاف مع الدراسات السابقة
يوثر تفويض السلطة تأثيراً معنوياً سلبياً في الفشل التنظيمي من خلال الدور الوسيط للبدانة التنظيمية.		السلطة والفشل التنظيمي من خلال الدور الوسيط للبدانة التنظيمية.
الفرض الفرعي الثالث المشتق من الفرض الرئيسي الرابع : توثر التسهيلات المادية تأثيراً معنوياً سلبياً في الفشل التنظيمي من خلال الدور الوسيط للبدانة التنظيمية.	تبين النتائج صحة الفرض، حيث زادت قوة التأثير السلبي زاد مقدار التأثير السلبي لبعد للتسهيلات المادية في الفشل التنظيمي.	حاولت الباحثة بهذه النتائج سد الفجوة البحثية , حيث لا يوجد (على حد علم الباحثة) دراسات سابقة تربط بين التسهيلات المادية والفشل التنظيمي من خلال الدور الوسيط للبدانة التنظيمية.
الفرض الفرعي الرابع المشتق من الفرض الرئيسي الرابع : يوثر تمكين ومشاركة العاملين تأثيراً معنوياً سلبياً في الفشل التنظيمي من خلال الدور الوسيط للبدانة التنظيمية.	تبين النتائج صحة الفرض، حيث زادت قوة التأثير السلبي زاد مقدار التأثير السلبي لبعد تمكين ومشاركة العاملين في الفشل التنظيمي.	حاولت الباحثة بهذه النتائج سد الفجوة البحثية , حيث لا يوجد (على حد علم الباحثة) دراسات سابقة تربط بين تمكين ومشاركة العاملين والفشل التنظيمي من خلال الدور الوسيط للبدانة التنظيمية.
الفرض الرئيسي الرابع : تؤثر جودة بيئة العمل الإبتكارية تأثيراً معنوياً سلبياً في الفشل التنظيمي من خلال الدور الوسيط للبدانة التنظيمية.	تبين النتائج صحة الفرض، حيث زادت قوة التأثير السلبي زاد مقدار التأثير السلبي لجودة بيئة العمل الإبتكارية في الفشل التنظيمي.	حاولت الباحثة بهذه النتائج سد الفجوة البحثية , حيث لا يوجد (على حد علم الباحثة) دراسات سابقة تربط بين جودة بيئة العمل الإبتكارية والفشل التنظيمي من خلال الدور الوسيط للبدانة التنظيمية.

- توصيات البحث:

بعد العرض السابق لمشكلة البحث وأهدافه وفروضه ومتغيراته والتوصل لمجموعة من النتائج يوصي الباحثين بما يلي:

التوصيات	آلية التنفيذ
الإهتمام من قبل الإدارة العليا بتقديم الدعم الكافي للعاملين	- الإهتمام بسياسات التدريب والتطوير وتنمية قدرات العاملين ليصبح لديهم القدرة على حل مشاكل العمل.

التوصيات	آلية التنفيذ
	<ul style="list-style-type: none"> - الإطلاع على تقارير الرقابة الدورية مع نشر ثقافة الجودة والتأكيد على إتباع الطرق الصحيحة في تطبيق قواعد العمل. - التوافق الجيد بين أعضاء الإدارة العليا وفرق العمل وتسهيل قنوات الإتصال فيما بينهم .
<ul style="list-style-type: none"> - أن يكون لدى الإدارة المرونة الكافية لتفويض السلطات. 	<ul style="list-style-type: none"> - نقل بعض إختصاصات الرئيس إلى مروسية لممارستها دون الرجوع إليه. - إشراك المرؤوسين في بعض السلطات مع الرقابة عليهم. - تسهيل إجراءات التفويض من أجل تخفيف العبء على المدراء. - إختيار الأعمال الممكن تفويضها دون إحداث ضرر بالمصلحة العامة.
<ul style="list-style-type: none"> - الإهتمام ببيئة العمل المادية وتقديم التسهيلات الكافية للقيام بالعمل. 	<ul style="list-style-type: none"> - صيانة المباني والمكاتب. - توفير أماكن لإستراحة العاملين قدر المستطاع. - توفير قاعات للتدريب والاجتماعات. - الإهتمام بالإضاءة الكافية والتهوية المناسبة.
<ul style="list-style-type: none"> - الإلتجاه نحو تمكين العاملين وإشراكهم في القرارات الهامة. 	<ul style="list-style-type: none"> - طلب ملاحظات مستمرة من العاملين والتصرف بناء عليها. - التقدير المتكرر للعاملين. - منح العاملين الموارد والتعليمات اللازمة للنجاح. - توفير جو من الثقة والتعاون داخل المنظمة.
<ul style="list-style-type: none"> - تجنب حدوث التضخم الوظيفي 	<ul style="list-style-type: none"> - تحديد الإحتياجات من القوة العاملة بدقة مما يتناسب مع المهام المطلوبة. - تدريب العاملين الحاليين على تقبل التغيير والإستعداد له. - إمتلاك المدراء فكرة وافية حول مهارات أعضاء الفريق وخبراتهم لإتخاذ قرارات مدروسة بشأن التوظيف.
<ul style="list-style-type: none"> - محاربة الكسل الوظيفي 	<ul style="list-style-type: none"> - فهم أسباب الكسل والعمل على معالجتها. - مراعاة ملائمة عبء الدور مع إمكانيات وقدرات الموظف. - تزويد العاملين بالأدوات والمعدات اللازمة لتحقيق أهداف العمل. - عقد إجتماعات دورية للإهتمام بقضايا الموظف. - إتخاذ إجراءات رسمية إذا استمر الموظف الكسل في هذا السلوك.
<ul style="list-style-type: none"> - محاولة رفع مستوى الإنتاجية 	<ul style="list-style-type: none"> - الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة. - وضع نظام جيد للحوافز. - تشجيع العاملين على الإلتزام بالمهام الموكلة إليهم.
<ul style="list-style-type: none"> - سيادة جو من الشفافية ومحاربة الفساد الإداري 	<ul style="list-style-type: none"> - وضع الشخص المناسب في المكان المناسب داخل المنظمة. - نشر قواعد العمل وأنظمة الترقيات والحوافز وأن تكون معلنة للجميع. - قيم المنظمة معروفة وينبغي الإلتزام بها وإلا يتعرض العاملين للمسائلة القانونية في حال المخالفة.
<ul style="list-style-type: none"> - التخطيط الإستراتيجي الجيد للمنظمة 	<ul style="list-style-type: none"> - وضع رؤية ثابتة نلتزم بها. - تحليل للبيئة الخارجية والداخلية والتعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات. - وضع أهداف إستراتيجية محددة مع الإلتزام بتنفيذها.

مقترحات لبحوث مستقبلية:

تناولت الدراسة الحالية أثر جودة بيئة العمل الإبتكارية في التغلب على الفشل التنظيمي من خلال التخلص من ظاهرة البدانة التنظيمية، وما زال المجال مفتوحاً لإجراء المزيد من الدراسات ومنها:

١- دور جودة بيئة العمل الإبتكارية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال.

- ٢- دور تطوير البنية التحتية التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية.
- ٣- البدانة التنظيمية كمحدد للعلاقة بين نمط القيادة والأداء التنظيمي.
- ٤- أثر تطوير القدرات الشخصية للعاملين في فشل التنظيمي.
- ٥- الدور المعدل للتضخم الوظيفي في العلاقة بين نمط شخصية القائد و الإستغراق الوظيفي.

قائمة المراجع العربية:

- ١- البطاني منصور على. (٢٠٠٦). أثر الممارسات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية على التضخم الوظيفي. *Journal of Social Studies*, 11(2).
- ٢- الحدراوي, حامد & خليل, افراح. (٢٠١٩). الحوكمة الالكترونية ودورها في معالجة البدانة التنظيمية من منظور استراتيجي ثلاثي الابعاد دراسة ميدانية في مطار النجف الاشراف الدولي *Journal of the College of Education for Girls for Humanities*, 4(24).
- ٣- الحصري, طارق, (٢٠١٩), الجهاز الإداري للدولة في مصر المفهوم, التحديات , رؤية للتطوير مشتق من المقال ندوة بعنوان " الجهاز الإداري في مصر مرتبط الفرص للإصلاح المؤسسي", المركز المصري للدراسات الاقتصادية, <http://eces.org.eg>.
- ٤- الجرجري, احمد, & عبدالله, أحمد (٢٠٢٣). دور القيادة التحويلية في معالجة التكاسل الوظيفي دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الموصل. *Journal of Business Economics for Applied Research*, 5(5).
- ٥- المسدي, عادل عبدالمنعم (٢٠١٤). اثر متطلبات نجاح إدارة التغيير في التطوير التنظيمي, مجلة التجارة والتمويل, كلية التجارة جامعة طنطا, مج ٣٤, ع ١٤, ١-٤٢.
- ٦- المرشدي, أحمد & الشمري, زهرة. (٢٠٢٢). دور اليقظة الريادية في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية *Entrepreneurship journal for finance and business*, 83-106.
- ٧- الموكلي, ع. أ. م., & عبدالعزيز أحمد محمد. (٢٠٢٣). أثر استخدام استراتيجيات مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في برامج التغيير على الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على موظفي وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للإدارة*, ٤٣(٤), ٦١-٨٤.
- ٨- النوفل, سلطان & العلي, مجيد (٢٠٢١), الإدارة الراكدة مدخل لحالات الفشل المنظمي : دراسة لأراء عينة من العاملين في مدينة طرق وجسور نينوي , مجلة تنمية الراقدين , كلية الإدارة والإقتصاد, جامعة الموصل, مج. ٤, ع ١٣٠, ص ٣١١-٣٢٩.
- ٩- الهماوندي, وردة, (٢٠٢٠), الفشل التنظيمي والحد منه من خلال التجديد الإستراتيجي بحث إستطلاعي لأراء عينة من القيادات الإدارية في محافظة بغداد , مجلة الإدارة والإقتصاد, المجلد ٩ , العدد ٣٥, ص ١٤٧-١٧٥.
- ١٠- بن رحمون. (٢٠١٤). : بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي-دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة (Doctoral dissertation, Université de Biskra-Mohamed Khider).

-
-
- ١١- بوبريوة، نور الهدى، بوالقدرة، شتيوي، & ربيع (مشرفا). (٢٠٢٠). بيئة العمل الداخلية و علاقتها بالإستقرار المهني (Doctoral dissertation).
- ١٢- تومي، نور الدين، يلحاسيمي، عبد الله، بن مالك، & محمد الحسن/مؤطر. (٢٠٢١). اثر تفويض السلطة على أداء العاملين (Doctoral dissertation، جامعة احمد دراية-ادرار).
- ١٣- جاهمي، & عبد العزيز. (٢٠٢٢). نظريات التنظيم. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية. جامعة ٨ مايو. الجزائر
- ١٤- جلال، محمد، (٢٠٢٤) أثر القيادة الروحية في الحد من التكاثر الوظيفي: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في الكلية التقنية الإدارية بجامعة السليمانية التقنية في مدينة السليمانية، *The Scientific Journal of Cihan University-Sulaimaniya*, 8(1), 232-246.
- ١٥- خليف، سلطان (٢٠١٢)، البدانة التنظيمية وأثرها في عملية التصحر الوظيفي، دراسة إستطلاعية على عينة من العاملين بالمعهد التقني بالموصل، مجلة كلية الإدارة والإقتصاد، المجلد الخامس، العدد التاسع، ١٤٧-١٢٤
- ١٦- دغيم، أحمد (٢٠٢٠). أثر جودة بيئة العمل الابتكارية على تحسين الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية. المجلة العلمية للإقتصاد و التجارة، ٥٠(٣)، ٦٠٨-٥٤٧.
- ١٧- شحاذة، عثمان & محمد، صفاء (٢٠٢٤)، دور الجاهزية الإستراتيجية في تجنب الإنهيار التنظيمي للأندية الرياضية في محافظة ديالى، مجلة علوم الرياضة، ١٦(٦٠)، ٦٠-٤٧.
- ١٨- شحاذة محمود عثمان، & محمد، صفاء. (٢٠٢٤). دور الجاهزية الاستراتيجية في تجنب الانهيار التنظيمي للأندية الرياضية في محافظة ديالى: الانهيار التنظيمي للأندية الرياضية. مجلة علوم الرياضة، ١٦(٦٠)، ٦٠-٤٧. استرجع في من <https://pessj.uodiyala.edu.iq/index.php/1/article/view/1794>
- ١٩- عبدالستار، ناجي، العيساوي، هادي، & الزوبعي، مجيد. (٢٠٢٣). دور القيادة الرشيدة في الحد من البدانة التنظيمية استطلاعية في دائرة صحة-صالح الدين. *Journal of Business Economics for Applied Research*, 5(2).
- ٢٠- عبود، حنان & مرغم، ليلي، (٢٠٢٤). دور تخطيط الموارد البشرية في الحد من ظاهرة التضخم الوظيفي دراسة حالة: الشركة الليبية للموانئ البحرية-طرابلس. مجلة شمال إفريقيا للنشر العلمي (NAJSP), 61-72.
- ٢١- علي، خ. م. ع.، & خالد محمد عبدالستار. (٢٠٢٣). دور جودة بيئة العمل الابتكارية كمتغير وسيط في العلاقة بين التحول الرقمي وتحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية علي جامعة الفيوم. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، ٩(١٥)، ٥٣٢-٤٨٢.
- ٢٢- علي مسلم. (٢٠١٢). الترشيح الوظيفي والانهيار التنظيمي الاستراتيجيات والمواجهة دراسة حالة في (معمل سمنت الكوفة). *Al-Ghary Journal of Economic and Administrative Sciences*, 8(24).
- ٢٣- غالب، أكرم. (٢٠٢٤). أثر بيئة العمل الداخلية على الأبداع الإداري (دراسة ميدانية على المستشفى العسكري بمدينة تعز). (مجلة بحوث جامعة تعز). *TURJ*, 41(41).

٢٤- غبور, السيد (٢٠١٩). رؤية استراتيجية مقترحة لتطوير البحث العلمي في الجامعات المصرية لتعزيز قدرتها التنافسية. مجلة بحوث التربية النوعية. 63-109, 2019(54),

٢٥- مؤيد, عبد الحسين, الفضل, ضرغام (٢٠١٢)

<https://pessj.uodiyala.edu.iq/index.php/1/article/view/170>

ثانياً:المراجع الأجنبية:

- 1- Al-Nuaimi, H. M. A. (2021). Diagnosing scaling job laziness cases for employee: An analytical study of the opinions of a sample of administrative leaderships at The Northern Technical University and its formations in Nineveh Governorate. NTU journal for Administrative and Human Sciences (JAHS), 1(1), 43-56
- 2- Anita, T. L., Heisler, W. S., & Janisse, D. L. (2013). Organizational Factors That Contribute To Operational Failures In Hospitals. Working paper 14-023, 2013, Harvard Business School.
- 3- Anderson,J & Gerbing,D. ,(1988):"Structural Equation Modeling in Practice : A review and Recommended Two step Approach ", phyehotogical Bulletin , Vol.103,No.3,pp:411-423.
- 4- Basyir, A. N., & Farida, I. (2024). THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE, MOTIVATION, COMPENSATION, WORK ENVIRONMENT, AND JOB SATISFACTION ON EMPLOYEE PERFORMANCE. The Asia Pacific Journal of Management Studies, 11(1).
- 5- Crowley,S & Fan,X ,(1997):"Structural Equation Modeling Basic Concepts and Applications in Personality Assessment Resaearch", Journal of Personality Assessment,Vol.68,No.3,pp:508-531.
- 6- Devetag, G., & Ortmann, A. (2007). When and why? a critical survey on coordination failure in the laboratory. Experimental Economics, 10(3), 331–344.
- 7- FAKHRY, N. H., ALKHAZRAJE, M. E., & SALEH, M. R. (2024). Job Immersion and Its Role in Reducing Organizational Obesity Through Job Compatibility. Management Dynamics in the Knowledge Economy, 12(2), 166-183
- 8- Flamholtz,Ericz&Akshirli,Zeynep, (2000),Organizational Success and failure Empirical Test of holistic model Europeon management Journal Vol.18,No.5,pp488-498.
- 9- Ghazzawi, I. (2018). Organizational decline: a conceptual framework and research agenda. International Leadership Journal, 10(1), 37-80.

-
-
- 10- Hendy, J., & Tucker, D. A. (2021). Public sector organizational failure: a study of collective denial in the UK National Health Service. *Journal of Business Ethics*, 172(4), 691-706.
 - 11- Higashi, S. Y., de Queiroz Caleman, S. M., de Aguiar, L. K., & Manning, L. (2020). What causes organizations to fail? A review of literature to inform future food sector (management) research. *Trends in Food Science & Technology*, 101, 223-233.
 - 12- Khadr, Shahab, Amin, Mahmoud, (2015), "Testing the Relationship between Quality of Work Life and Organizational Anxiety: An Empirical Study of Career Staff in a Sample Colleges at the University of Dohuk, Arab Journal of Administration المجلة العربية للإدارة: Vol,35:No.1, Article 16 , <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/aja/vol35/iss1/16>.
 - 13- Kumar, S., Duhan, M., & Haleem, A. (2016). Evaluation of factors important to enhance productivity. *Cogent Engineering*, 3(1), 1145043.
 - 14- Lee, T., Liu, W. T., & Yu, J. X. (2021). Does TMT composition matter to environmental policy and firm performance? The role of organizational slack. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 196-213.
 - 15- Li, Z. (2021). Exploring the role of organizational slack in the COVID-19 pandemic: an empirical study of the manufacturing industry. *Corporate Governance: International Journal of Business in Society*, 21(6), 996-1010.
 - 16- Macky, K, and Boxall, p. (2017), High- involvement work Processes work intensification and employee wellbeing: A Study of Newzealand worker experiences, Asia Pacific, *Journal of human resource*, 46.
 - 17- Madsen, T. (2018). The conception of laziness and the characterisation of others as lazy. *Human Arenas*, 1(3), 288-304.
 - 18- Marlin, D., & Geiger, S. W. (2015). The organizational slack and performance relationship: a configurational approach. *Management Decision*, 53(10), 2339-2355.
 - 19- Na, J., Grossmann, I., Varnum, M. E., Kitayama, S., Gonzalez, R., & Nisbett, R. E. (2010). Cultural differences are not always reducible to individual differences. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 107(14), 6192-6197.
 - 20- Noruzi, K., & Shadmanfar, M. H. (2023). Identifying laxity factors in moving towards emerging innovations (Case study: government

- organizations). International Journal of Innovation in Engineering, 3(2), 39-52.
- 21- Ratih, R., Faitullah, F., Hendrayani, I., & Ridho, A. M. (2024). THE INFLUENCE OF MOTIVATION, WORK DISCIPLINE AND WORK ENVIRONMENT ON THE WORK PRODUCTIVITY OF PT PERKEBUNAN MINANGA OGAN EMPLOYEES IN THE REGIONAL OFFICE SECTION. Jurnal Manajemen, 12(2), 158-170.
- 22- Ravenswood, Katherine,(2018),the impact of the quality of the work environment on employees'intention to quit,Economics Working Paper Series, University of the West of England.
- 23- Sheppard, J. P., & Chowdhury, S. D. STRATEGY, CHOICE, DETERMINISM AND CHANGE IN ORGANIZATIONAL TASK ENVIRONMENTS: EMPIRICAL EVIDENCE.
- 24- Shobe, K. (2018). Productivity driven by job satisfaction, physical work environment, management support and job autonomy. Business and Economics Journal, 9(2), 1-9
- 25- Stehlik, David,(2014):"Failure: the impartial Executioner of leaders, followers and their organizations, journal of Parctical consulting,vol.5, Iss.1,pp41-52.
- 26- Tourish, D., & Vatcha, N. (2005). Charismatic leadership and corporate cultism at Enron: The elimination of dissent, the promotion of conformity and organizational collapse. Leadership, 1(4), 455-480.
- 27- Yusliza,Marditama,Ghani,Saputra& Bon,A,(2021), Green Human Resource Management and Sustainable Organization Literature: a mini review Conference on Industrial Enggineering and Operations Management, p3964-3979.

ملحق رقم (١) الدراسة الإستطلاعية

آراء عينة من العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الغربية حول متغيرات الدراسة

العنصر	نعم	النسبة	لا	النسبة
هل لديك شكوى متكررة من نظم العمل وأساليب الإدارة تؤثر على حضورك وإنتاجيتك؟	١٨	٪٣٥	٣٤	٪٦٥
هل تعاني من سوء البنية التحتية لمكان العمل مما يؤثر في إنتاجيتك؟	٣٩	٪٧٥	١٣	٪٢٥

هل تتلقى التدريب الكافي عند القيام بمهام جديدة لتكون جديراً بأدائها؟	١٤	٢٦٪	٣٨	٧٤٪
هل يعاني العاملون بالمديريات من عدم مشاركتهم في القرارات الهامة والمركزية الشديدة في العمل؟	٣٥	٦٨٪	١٧	٣٢٪
هل لديك صوت داخل المنظمة يجعلك أكثر حماساً وأقل تكاسلاً؟	١٧	٣٢٪	٣٥	٦٨٪
هل توجد نسبة عمالة على قيد العمل ولكن بالخارج أو في أجازات أو لاينوط إليها مهام كبيرة؟	٣٤	٦٥٪	١٨	٣٥٪
هل يوجد عدد كبير من العمالة تكلف ببعض المهام التي يمكن القيام بها من قبل شخص واحد؟	١٩	٣٧٪	٣٣	٦٣٪
هل تقوم بكافة المهام المنوطة إليك دون كلل أو ملل وتلتزم بكافة مسؤوليات العمل في موعدها المحدد؟	٣٤	٦٥٪	١٨	٣٥٪
هل عائد إنتاجيتك للمديرية تفوق مستوى الأجور والحوافز التي تحصل عليها نظير عملك؟	٢٢	٤٢٪	٣٠	٥٨٪
هل أداء المديرية الحالي أعلى مما سبق في السنوات الماضية؟	٢٤	٤٧٪	٢٨	٥٣٪
هل هناك حيود عن الخطط والأهداف الموضوعية؟	٢٨	٥٣٪	٢٤	٤٧٪
هل تعمل المديرية وفق لرؤية إستراتيجية تتماشى مع رؤية الدولة للتطوير بحلول عام ٢٠٣٠؟	١٨	٣٥٪	٣٤	٦٥٪
هل تقوم العمالة بتحديث مستمر للدراسات الخاصة بواقع السوق؟	٢٢	٤٣٪	٣٠	٥٧٪

ملحق رقم (٢): إستمارة الإستقصاء

فيما يلي قائمة تضم بعض العبارات التي صيغت بغرض تحديد أثر أبعاد جودة بيئة العمل الإبتكارية في الفشل التنظيمي من خلال التغلب على البدانة التنظيمية، وإلى يسار كل منها ستة خيارات وفقاً لمقياس رقمي متدرج حسب درجة حدوثها أو توافرها أو الإقتناع بها أو تطبيقها من (١) إلى (٥) ، حيث يعني الرقم (١) عدم الحدوث أو التوافر أو الإقتناع أو التطبيق ، بينما يعني الرقم (٥) أن هذا العنصر أو المفهوم أو المتغير مؤكد الحدوث فعلاً أو متوافر أو مطبق بدرجة تامة.

من فضلك ضع دائرة حول الرقم المناسب لبيان تقديرك لدرجة الحدوث أو التطبيق أو الإقتناع

مدى الحدوث/الإقتناع						العبارات
٥	٤	٣	٢	١	٠	
٥	٤	٣	٢	١	٠	١- توفر الإدارة العليا موظفين اكفاء للعمل بالجهات الرقابية داخل الوحدات المحلية محل الدراسة.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢- توفر الإدارة العليا اشكالاً مختلفة من الدعم المادي والمعنوي للعاملين.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣- توجد مؤشرات واضحة لتقييم اداء العاملين.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤- تتواصل الإدارة العليا بشكل مستمر مع العاملين لضمان نجاح سير العمل.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٥- تشجع الإدارة العليا المبادرات الإبداعية من قبل العاملين.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٦- الصلاحيات المفوضة لي تساعدني في تشخيص وفهم المواقف المختلفة.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٧- استطيع اتخاذ قرارات حاسمة بعدد من الصلاحيات اللازمة.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٨- يتم التفويض لتوزيع العمالة على مختلف الأعمال داخل المنظمة.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٩- يتناسب عدد العاملين مع السلطات المفوض إليهم.
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٠- اشعر أن صلاحياتي تناسب الأعمال المطلوبة مني.
٥	٤	٣	٢	١	٠	١١- اشعر بالهدوء والراحة داخل المكتب الخاص بي.
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٢- تهوية المكتب جيدة للغاية.
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٣- الأدوات والأجهزة المستخدمة في العمل مناسبة وكافية.
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٤- تحرص المنظمة على توفير بيئة عمل صحية.
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٥- تلتزم الإدارة بتطبيق قواعد السلامة والصحة المهنية.
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٦- تشجيني الإدارة العليا دائماً على طرح الأفكار الجديدة والاهتمام بمقترحاتي.
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٧- لدي فرص كبيرة للمشاركة في إتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي.
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٨- احرص على ابداء ملاحظاتي حول مشاكل العمل.
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٩- ابادر بطرح افكاري لرؤسائي حتى لو لم يطلبوا مني ذلك .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٠- تحدد الادارة بوضوح مسؤوليات وظيفتي.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢١- لدي شعور بأن الوحدة المحلية التي اعمل بها قادرة على إحتواء الاختناقات حين حدوثها.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٢- التقسيمات التنظيمية في محل عملي واضحة المعالم.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٣- عدد العاملين في وحدتي يتناسب مع المهمات الموكلة لي.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٤- حجم الموارد المادية والمالية يتناسب مع الإنتاجية المخرجة.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٥- اتخاذ قرارات تخطيط القوى العاملة الصحيحة في الوقت المناسب.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٦- يتم اداء المهمات المحددة بالوقت المحدد.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٧- لا اشعر بوجود حالات تقصير في ميدان العمل.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٨- يتم اداء العمل في منظمتي على نحو جماعي.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٩- اتلقى الثناء من قبل المشرفين على عملي.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣٠- اصل لعملي في الوقت المحدد واعداره بالوقت المحدد دون تأخير.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣١- تتناسب كمية المخرجات بالنسبة لكمية المدخلات المحددة.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣٢- تتحقق الأهداف ولكن مع اهدار في الموارد.

٥	٤	٣	٢	١	٠	٣٣- لا يتصرف بعض زملائي تصرفات مضادة للإنتاجية.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣٤- ترضي الخدمات المقدمة معظم العملاء.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣٥- معظم انتاجي من السلع به خالي من عيوب التصنيع كما أن الخدمات المقدمة تصل في الوقت المناسب.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣٦- توجد كثرة في الموارد المادية ولكن أغلبها غير صالح للاستخدام.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣٧- يعاني بعض العاملين من قصور في المهارات.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣٨- لا بد من وجود رقابه صارمة لأقوم بعملتي.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٣٩- لا ألتقى برامج تدريبية كافية ما يؤدي إلى نقص للقيام ببعض الأعمال المطلوبة.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤٠- لدى بعض الزملاء مقاومة غير مبررة للتغيير.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤١- لا يمكن للإدارة تشخيص الواقع المتجدد حول الإدارة المحلية وبالتالي لا تستطيع التعامل معه.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤٢- لا تستطيع الإدارة توضيح المسار المستقبلي للمنظمة.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤٣- ليس للإدارة إنجازات واضحة تفيد بها بالمستقبل.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤٤- لا يوجد فريق عمل لديه رؤية مستقبلية واضحة.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤٥- بالرغم من كثرة العمالة إلا أنهم يتعاملون بالحاضر دون التفكير بالمستقبل.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤٦- في بعض الأحيان يتم التعيين أو الترقية وفقاً للمحسوبية.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤٧- يتلقى بعض العاملين الهدايا العينية من العملاء على سبيل الاكرامية.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤٨- في بعض الأوقات يتعامل العاملون مع جمهور العملاء بشكل غير لائق .
٥	٤	٣	٢	١	٠	٤٩- يحاول بعض العاملين تحقيق مصالحه الشخصية على حساب مصلحة المنظمة.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٥٠- لا يرى العاملين في المنظمة تحقق اهدافهم.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٥١- لا يتم عمل دراسات مستمرة للسوق.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٥٢- لا تقوم الوحدات المحلية بعمل دراسات ميدانية للسوق.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٥٣- يمكن لبعض المنظمات الخاصة تقديم خدمات مشابهة لخدمات بعض الوحدات المحلية.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٥٤- تجهل بعض الوحدات المحلية ببعض احتياجات العملاء.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٥٥- لا تهتم الوحدة بتحقيق رضا العملاء بالقدر الكافي.

مع خالص تحياتنا،،،،،،،،،، الباحثان

The Role of Improving the Quality of the Innovative Work Environment in Reducing Organizational failure: by Overcoming the Phenomenon of Organizational Obesity (An Applied Study)

Abstract:

This study aimed to measure the impact of the dimensions of the quality of the innovative work environment in reducing organizational failure by confronting the phenomenon of organizational obesity. The study was applied

to a sample of 315 individuals from workers in the services directorates in Gharbia Governorate. The structural equation model (confirmatory factor analysis) was applied to ensure the The validity of the indicators used to measure the variables, as well as the analysis of direct and indirect relationships between the research variables. The study reached a set of results, the most important of which is the presence of a positive moral effect of the dimensions of the quality of the innovative work environment in overcoming organizational obesity. There is a direct negative significant effect of the dimensions of the quality of the innovative work environment on organizational failure, in addition to the presence of an indirect negative significant effect of the dimensions of the quality of the innovative work environment on organizational failure through the mediating role of overcoming organizational obesity. The most influential dimensions of the quality of the innovative work environment in organizational failure are employee empowerment and participation, then delegation of authority, followed by material facilities, and finally senior management support.

Key words: quality of the innovative work environment, organizational obesity, organizational failure