IRAQI Academic Scientific Journals

KHAZAYIN OF ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES (2025) (02) (02): P(182-196)

خزائن للعلوم الاقتصادية والإدارية
KHAZAYIN OF ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES
ISSN: 2960-1363 (Print)
ISSN: 3007-9020 (Online)

Psychological Hardness and its ability to reduce organizational collapse: An analytical study of the opinions of a sample of managers in the cement factories of the Northern Region

Fadaim A. AL-Hamad [1], Assist. Prof. Dr. Alaa A. AL-Aani [2]

[1] University of Mosul Mosul, iraq
2 University of Mosul Mosul, iraq
fadaamalhamad@gmail.com, Alaa_abdalmawjod@uomosul.edu.iq

ABSTRACT: The current study aimed to employ the dimensions of psychological resilience of managers, represented by (commitment, control, challenge) in reducing organizational collapse, represented by its dimensions (organizational factors, strategic factors, environmental factors), in a number of cement factories in the northern region. The problem of the study came from the environmental challenges that the cement industry sector in the Iraqi environment is witnessing, which are constantly emerging, including complexity and high routine in work procedures, in addition to the existence of economic problems related to ownership and financing, which affected the salaries of workers in the field. The field of the current study was determined in the Northern Cement Cooperative and a number of cement factories affiliated with it, which numbered five factories located in the cities of Badush and Hammam Al-Alil. The current study community represents all managers working in this cooperative and its factories (formation managers, department heads, division officials) numbering (480), while the sample of the current study amounted to (214) managers. In order to test the hypotheses of the study and ensure its validity, the study used a number of statistical methods and tools in analyzing and processing the data with the aim of reaching the opinions of individuals in the field under study regarding the questionnaire paragraphs. Through statistical processing, many results were reached, the most important of which were: the existence of two significant inverse correlation and influence relationships between the psychological resilience of managers and organizational collapse in the field under study.
Keywords: psychological resilience , organizational collapse, cement factories.

DOI: 10.69938/Keas.25020214

الصلابة النفسية وقدرتها في الحد من حالات الانهيار التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في معامل اسمنت المنطقة الشمالية

فدعم عبد حمد[1] ، ا.م.د الاء عبد الموجود العاني[2]
[1] جامعة الموصل، الموصل، العراق
[2] جامعة الموصل، الموصل، العراق
fadaamalhamad@gmail.com, Alaa_abdalmawjod@uomosul.edu.iq

المستخلص. هدفت الدراسة الحالية توظيف أبعاد الصلابة النفسية للمديرين بأبعادها المتمثلة بـــ (الالتزام، التحكم، التحدي) في الحد من الانهيار التنظيمي بأبعاده المتمثلة بـــ(العوامل التنظيمية، العوامل الاستراتيجية، العوامل البيئية)، في عدد من معامل الإسمنت للمنطقة الشمالية، جَاءت مشكلة الدراسة من خلال ما يشهده قطاع صناعة الاسمنت في البيئة العراقية من تحديات بيئية مستمرة الظهور ومنها التعقيد والروتين العالي في اجراءات العمل ، فضلاً عن وجود مشكلات اقتصادية ترتبط بالملكية والتمويل الذي أثر رواتب العاملين في الميدان .

حدد ميدان الدراسة الحالية في معاونية الأسْمَنت الشمالية وعدد من معامل الأسْمَنت التابعة له، وقد بلغ عددها خمسة معامل تقع في مدينتي بادوش وحمام العليل، وتمثل مجتمع الدراسة الحالية بكافة المديرين العاملين في هذه المعاونية ومعاملها(مديري تشكيل، رؤساء أقسام، مسؤولي الشعب) البالغ عددهم (480)، في حين بلغت عينة الدراسة الحالية (214) مديراً، ولغرض اختبار فرضيات الدراسة والتأكدْ من صِحتها تم استخدمت الدراسة عَددْ مِن الأساليب والأدوات الإحصَائية في تحليلْ البيَانات، ومُعالجتها بهدف الوصول إلى آراء الأفراد في الميدان المبحوث تجاه فقرات الاستبانة، ومن خلال المُعالجة الإحصائية تمَ التوصل إلى العديد من النتائج كان أهمها: وجود علاقتي ارتباط وتأثير عكسية معنوية بين الصلابة النفسية للمديرين والانهيار التنظيمي في الميدان المبحوث.

الكلمات المفتاحية: الصلابة النفسية، الانهيار التنظيمي، معامل الأسْمَنت.

Corresponding Author: E-mail: fadaamalhamad@gmail.com

1. المقدمة

تسعى مُنظماتْ الأعْمال إلى تحقيق أهدافها التنظيمية والاستراتيجية في ضوء ما تواجهه من تحديات وتغييرات مستمرة ومتسارعة ، إذ إن هذه التحديات تؤثر على مسارات عمل المنظمات وبالتالي قد تكون نتائج هذا التأثير أما تَحْقُقْ استجابة سليمة لهذه التحديات عندئذٍ يكتب لها النجاح ، أو قد تكون نتائج هذا التأثير هو عدم تَحْقُقْ استجابة فاعلة لهذه التحديات، فيكتب للمنظمات الوقوع في الانهيار التنظيمي، الذي يمثل أحد المشكلات التنظيمية التي تواجه المنظمات في الوقت الراهن الذي يشهد زيادة في التطور التكنولوجي والمعرفي مع تزايد حدة المنافسة والاستباقية بين المنظمات ، ففي ظل هذه المتغيرات قد نجد منظمات لا تقوى على مواكبة ركب التطور والتقدم والحداثة، وتتعثر في الوصول إلى مراتب النجاح، الأمر الذي يُعرض مستقبلها للخطر، ويجعلها على حافة الانهيار والخروج من السوق التنافسي.

ولأن أسباب تعرض المنظمات للانهيار التنظيمي متعددة ، فقد يكون السبب خطأ في الاستجابة للمتغيرات البيئية، أو عدم القدرة على الوفاء بمتطلبات أصحاب المصلحة، أو ضعف في التزام وثقة الأفراد العاملين بالمنظمة وإدارتها، كما قد يكون السبب عدم القدرة على التعامل مع متطلبات العمل بشكل صحيح ، وأياً كانت الأسباب فإن إدارة المنظمة يجب أن لا تقف عاجزة عن حلحلة المشكلات الناجمة عن تلك الأسباب، لذا فإن دراستنا ترى أن التعامل مع الانهيار التنظيمي والحد منه إنما يتطلب وعياً تاماً من قبل إدارة المنظمة بحالة الانهيار والوقوف على مسبباتها لمحاولة القضاء عليها والحد منها مستقبلا، كما يتطلب منها الجرأة في التعامل مع الانهيار، وتحمل مسؤوليته والالتزام بتقديم المعالجات اللازمة له ، وعليه فإن الأمر يتطلب وجود قيادة إدارية تمتلك صلابة نفسية تمنحها شخصية قيادية قوية قادرة على الالتزام بمضامين العمل ولها روح التحدي في التعامل مع المتغيرات التنظيمية والاستراتيجية والبيئية ومستجداتها، وقادرة على التحكم بزمام الأمور للسيطرة على المواقف والحالات التنظيمية التي تظهر خلال العمل.

ومن هنا تشكلت فكرة الدراسة من خلال تحليل طبيعة العلاقة والأثر للصلابة النفسية للمديرين في الحد من الانهيار التنظيمي في الميدان المبحوث. وجاءت أهمية الدراسة من خلال توجيه أنظار المديرين في الميدان المبحوث بأهمية التحلي بالصلابة النفسية وخاصة عند مواجهة صعاب الأمور والازمات التي تحدث في العمل لكي تتم معالجتها بروح الالتزام والتحدي والتحكم . ولتحقيق أهداف الدراسة تم عرضها وفق أربعة مباحث استهلها الأول بتقديم الاطار المنهجي للدراسة ، ثم تلاه المبحث الثاني الذي تضمن الاطار النظري عن المتغيرين المستقل والمعتمد ، وأشتمل المبحث الثالث الاطار العملي للدراسة ليعرض المعالجة الاحصائية لبيانات البحث من أجل تشخيص الابعاد واختبار الفرضيات ، واختتمت الدراسة بتقديم مجموعة من الاستنتاجات وصياغة جملة من المقترحات.

2. المنهجية

أولاً: مشكلة الدراسة

جَاءت مشكلة الدراسة من خلال ما يشهده قطاع صناعة الاسمنت في البيئة العراقي من تحديات بيئية مستمرة الظهور تتمثل بوجود المنتج المنافس الذي ينافس المنتج العراقي بالسعر على الرغم من تفوق المنتج العراقي بجودته على المنتجات المستوردة، فضلاً عن عدم وجود رسوم جمركية موحدة وثابتة على المنتجات المنافسة التي تدخل الاسواق العراقية، وعدم كفاية المنتج المحلي لتلبية احتياجات السوق، ، كل هذه الأمور أدت إلى زعزعة العمل في الميدان المبحوث، فظهرت عدة مؤشرات ادارية وتنظيمية في العمل الأمر الذي شخصه الباحثان عند اجراء الدراسة الاستطلاعية[1] الأولية للدراسة، إذ وجد الباحثان سيادة حالة من التعقيد في اجراءات العمل، فضلاً عن الروتين الاداري العالي في انجاز المعاملات، ووجود مشكلات اقتصادية تتعلق بالملكية والتمويل الذي أثر على رواتب العاملين في الميدان ، كما شخّص الباحثان وجود حالة من التقادم في عدد من المعامل التابعة للميدان المبحوث من ناحية البناء والاليات والعمليات الانتاجية المتقادمة والتي لم يتم تطويرها أو اجراء تحسينات عليها، مما يجعلها غير قادرة على مواكبة مستجدات البيئة وتلبية متطلبات أصحاب المصلحة ذو العلاقة بالميدان، كما آلت هذه الظروف بالميدان إلى عدم تمكنه من توجيه

[1] تم اجراء الزيارة الاستطلاعية في شهر تموز 2023 لغرض تحديد المشكلة الواقعية في المعامل، وشملت عينة من رؤساء الاقسام ومسؤولي الشعب والوحدات.

أنشطته ووظائفه وقدراته وموارده نحو التكيف والاستجابة لتغييرات البيئة الخارجية، وبهذا فإن مستقبل أعماله في خطر وشيك ووضع حرج يجعله يقف على أرضية متخلخلة تنبئ باحتمالية الخروج من ميادين التنافس ومغادرة بيئة الأعمال ووصوله إلى حالة الانهيار التنظيمي.

وعليه يمكن أن نعبر عن المشكلة البحثية بالتساؤل الرئيس الذي مفاده (هل يمكن الحد من حالة الانهيار التنظيمي الذي يتعرض له الميدان المبحوث عبر تحلي مديريه بالصلابة النفسية؟ ومن هذا التساؤل يمكننا إثارة التساؤلات الآتية:

1. ما مدى توافر ابعاد الصلابة النفسية والانهيار التنظيمي في المعامل المبحوثة؟
2. أي من ابعاد الصلابة النفسية هو الأكثر اسهاما في الحد من الانهيار التنظيمي؟
3. ما طبيعة العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين الصلابة النفسية والانهيار التنظيمي؟
4. هل يسهم توافر أبعاد الصلابة النفسية لعينة الدراسة في الحد من الانهيار التنظيمي؟

ثانياً: أهمية الدراسة

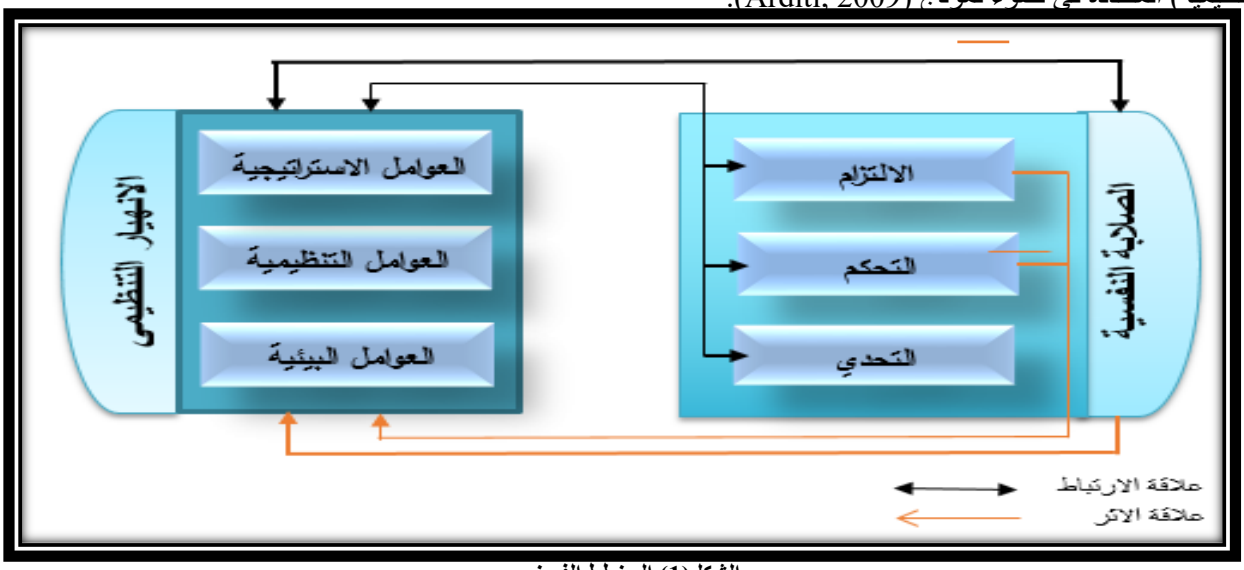
1. أهمية موضوع الانهيار التنظيمي لمنظمات الاعمال و لاسيما أنه ينذر بقرب خروج المنظمات من ميدان التنافس، لذا فإن دراستنا تسهم في تحديد المؤشرات (الأبعاد) الرئيسة التي تؤدي إلى الوصول للانهيار التنظيمي ، وتقدم في الوقت ذاته آليات للحد منه.
2. تستمد الدراسة أهميتها من أهمية القطاع الصناعي في العراق بمختلف نشاطاته، والذي يستلزم تقديم أفضل الحلول والآليات التي تسهم في الحد من المشكلات والظواهر و الحالات السلبية التي تعاني منها المنظمات العاملة في هذا القطاع.
3. تنطلق أهمية الدراسة من كونها دراسة وصفية وتحليلية للجوانب النفسية للمديرين باعتماد استطلاع آراء أفراد العينة، و المنظمات الصناعية بأمس الحاجة إلى مثل هذه الدراسات، إذ توفر لها معلومات حول قدرات يمكن توظيفها في خدمة نشاطاتها المختلفة، و لاسيما في البيئة العراقية على الرغم من أهمية المفاهيم الاخرى التي تناولتها الدراسة.

ثالثاً: أهداف الدراسة

1. تشخيص مدى توافر ابعاد كل من الصلابة النفسية والانهيار التنظيمي في المعامل المبحوثة.
2. تحديد أي من ابعاد الصلابة النفسية هو الأكثر اسهاما في الحد من الانهيار التنظيمي.
3. التحقق من طبيعة العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين الصلابة النفسية والانهيار التنظيمي في الميدان المبحوث.

رابعاً: مخطط الدراسة الفرضي

بُني المخطط الفرضي في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها الذي يوضح ويحدد المتغيرات الرئيسة والفرعية مع بيان علاقات الارتباط والتأثير فيما بينها، وبحسب ما يوضحه الشكل (1) وعليه فقد تم تصميم مخطط افتراضي للدراسة الحالية يتكون من المتغير الاول يختص بالصلابة النفسية بوصفه متغيراً مستقلاً بأبعادها الثلاثة (الالتزام، التحكم، التحدي) اعتمادا على دراسة (الزبيدي، 2016) ، بينما يختص المتغير الثاني بالانهيار التنظيمي بوصفه متغيراً معتمداً بأبعاده الثلاثة (العوامل البيئية، العوامل الاستراتيجية، العوامل التنظيمية) المحددة في ضوء نموذج (Arditi, 2009).



الشكل(1) المخطط الفرضي

المصدر: من إعداد الباحثان

خامساً: فرضيات الدراسة

1. الفرضية الرئيسة الأولى

(لا توجد علاقة ارتباط عكسية ذو دلالة معنوية بين الصلابة النفسية والانهيار التنظيمي)

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية: لا توجد علاقة ارتباط عكسية ذو دلالة معنوية بين كل بُعد من أبعاد الصلابة النفسية ومتغير الانهيار التنظيمي.

2. الفرضية الرئيسة الثانية

(لا يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لمتغير الصلابة النفسية في متغير الانهيار التنظيمي)

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية: لا يؤثر كل بُعد من أبعاد الصلابة النفسية تأثيراً عكسياً معنوياً في متغير الانهيار التنظيمي.

سادساً: حدود الدراسة

1. الحدود المكانية: اختبرت الدراسة بمخططها الافتراضي في معاونية الأسْمَنت الشمالية والمعامل التابعة لها(بادوش الجديد، بادوش التوسيع، الرافدين, حمام العليل الجديد، الحدباء، سنجار).
2. الحدود البشرية: تمثلت بالمديرين ممن يمتلكون صلاحية صنع واتخاذ القرار(مديرين تشكيلات ورؤساء اقسام ومسؤولي شُعب) في معاونية الأسْمَنت الشمالية والمعامل التابعة لها(بادوش الجديد، بادوش التوسيع، الرافدين, حمام العليل الجديد، الحدباء، سنجار).
3. الحدود الزمانية: تمثلت بمدة اعداد الجانب العملي للدراسة في الميدان المبحوث والتي امتدت من شهر2023/11/1 ولغاية شهر2024/2/1.

3.الجانب النظري للصلابة النفسية

أولاً: مفهوم الصلابة النفسية: Psychological Hardiness Concept

في أواخر سبعينيات القرن العشرين قدمت (Kobasa, 1979) مفهوماً للصلابة النفسية واقترحت بأن العلاقة المعتدلة بين أحداث الحياة المجهدة والظروف الصعبة تتم من خلال ترابطها مع الالتزام والسيطرة والتحدي (Hasel ,K et al , 2011:1355) وبينت الباحثة (Kobasa) من خلال سلسلة من الدراسات التي أجرتها للمدة من (1979– 1985) أن الصلابة النفسية تمثل القدرة على اتخاذ قرار مرغوب فيه في ظل حالة من عدم التردد المعتمد على الصلابة النفسية. عليه فإن الصلابة تعد متغيراً يساعد الفرد على مواجهة الضغوط والمواقف الصعبة، وتمكنه من اتخاذ القرارات الصحيحة والمناسبة بدون تردد.(العيافي، 2013 :14) كما تعد الصلابة النفسية أحد العناصر التي لها دور أساسي في جودة حياة الأفراد، فالأشخاص الذين يتمتعون بصلابة نفسية قوية يكونون أكثر التزاماً وتحكماً وتحدياً للضغوط الحياة الشاقة وكذلك أكثر نشاطاً وقدرة على اتخاذ القرار المناسب على المدى الطويل في حين يبدو أن الأشخاص الذين يعانون من انخفاض صلابتهم النفسية أقل نشاطاً وتحملا للضغوط والمشكلات التي يتعرضون إليها وبالتالي يصعب عليهم اتخاذ القرار في هكذا مواقف، وأشارت الباحثة (Kobasa) في عام (1979) إلى أن الصلابة تمثل خاصية أو سمة تتكون من ثلاثة مكونات (الالتزام والتحكم والتحدي) تعمل بوصفها متغيراً نفسياً يخفف من وقع الأحداث الضاغطة على قدرتهم وكفاءتهم في عملية اتخاذ القرارات والتي من خلالها يمكن أن يكون الفرد قادرا على مواجهة الضغوط والتحديات، وحل المشكلات واتخاذ القرار السليم (Khaledian ,et al 2016 :86).

عُرفت الصلابة لغويًا بأنها: الصلب وهو الشديد القوي، والصُلب عظم ذو فقار في الظهر(الرازي، 1980: 230)، والصلابة صلب أي شديد، والصلَب الشيء صلابة، فهو صَلبٌ، بمعنى شديد (ابن منظور ، 297: 1999)، والصلب قوي في سلوكه التكيفي، وهو من سمات الشخصية التي تعبر عن قوة الفرد وشجاعته في مواجهته للمواقف(عاقل، 135:2003) والصلابة هي عكس معنى التصلب الذي يشير إلى الرغبة في مقاومة التغيير، وعدم قدرة الشخصية على التشكل والتكيف مع المواقف الجديدة (إبراهيم، 1972: 82) ومقاومة الأفكار الجديدة، والانغلاق والركود في مواكبة الأنشطة والتطورات الجديدة، وتعطل التفكير الإبداعي (سلامة، 1984: 148) ويتسم المتصلب بالاستجابة الشديدة، حيث أما أن يقبل الشئ قبولاً تاماً أو يرفضه رفضاً تاماً (Roschman, 1962: 265)، وهكذا فإن معنى الصُلب في دراستنا الحالية يأتي من المرونة وليس التصلب، والتي تختلف عنها في المعنى والمضمون، من هنا تسمى الصلابة بالمقاومة أو التحمل أو المرونة عند تلقي الأزمات والصدمات (حمادة وعبد اللطيف، 2002: 229)، ويرتبط مفهوم الصلابة بشكل أساسي بالتعديل والتكيف والاتفاق الإيجابي لمواجهة المشكلات والصعوبات (Issacson, 2002: 2)، ويشار أحيانًا إلى الصلابة(Hardiness) بمصطلح المرونة النفسية(Psychological Resilience) أو المقاومة النفسية(Psychological Resistance) أو التحمل النفسي(Tolerance) أو المرونة في مواجهة الصدمات (راضي ، 2008: 20).

أما(Scgaufell, et al, 2009: 155-157) فيرى من الناحية المنظمية أن العالم المتسارع المضطرب يسلط ضغوطاً كبيرة على أصحاب العمل, فضلاً عن تناقض المنظمات من حيث الحجم والهيكل والشكل التنظيمي الذي يتطلب إعادة البناء، مما يعطي مدى واسعاً من التوقعات المستقبلية لا دائهم, ومتطلبات الانتاج وزيادة في ساعات العمل.اما (Jamal ,2017 :14) فقد عرفها بانها مجموعة من الميزات الشخصية التي تكون بمثابة مصدر مقاومة في المواقف المجهدة، وهي عملية التكيف الجيد في مواجهة الشدائد أو الصدمات أو المآسي أو التهديدات وهي ذو أهمية في حل المشكلات كان تكون في العمل أو مشكلات الأسرة، واشار (Kowalski ,2018 :1) الى ان الصلابة هي أسلوب الشخصية الذي يُميز الأفراد بشعور الالتزام والسيطرة وتصور المشكلات باعتبارها تحديات والوقوف على ايجاد حل لها.

ثانياً: أهمية الصلابة النفسية: Psychological Hardiness importance

لاشك أن دراسة الصلابة النفسية احتلت موقعا مميزا في أدبيات الادارة والسلوك التنظيمي، لما تمتلكه الشخصية الصلبة نفسياً من ملامح وسمات لها أهمية في الحصول على أفراد قادرين على التكيف ومواجهة الضغوطات المنظمية بأسلوب مرن وادراك أن هذه الضغوطات هي عبارة عن فرص باتجاه تطوير النفس وتنميتها.

كما اشارت (kobasa) إلى ان الصلابة النفسية تعمل كمصد ضد العواقب النفسية السيئة, ولها دور في تعديل العملية الدائرية والتي تبدأ بالضغط وتنتهي بالإرهاق، اذ إن الاحداث الضاغطة تستثير الجهاز العصبي الذاتي، وتقود إلى سلسلة من التكرارات تؤدي إلى الارهاق، وما يصاحبه من إمراض جسدية واضطرابات نفسية.

كما أن الصلابة النفسية تعمل على الحد من العلل الجسمانية والعقلية، وتعد حاجزاً واقياً للفرد تساعده في التكيف الايجابي والهادف عندما يتعامل مع أحداث الحياة الضاغطة, وبناء شخصية قادرة على تحمل الضغوط, ومقاومتها واستيعابها لدرجة تجعله يصل إلى اقصى درجات التوافق النفسي وتحقيق خطواته الايجابية(Luthans, 2011: 286).

في حين يرى (Narad ,2018 : 441-443) أن أهمية الصلابة النفسية تتمثل بما يأتي:

1. تساعد الأفراد على مواجهة المواقف الصعبة بكل إرادة وتحدٍ وتحكم بالسلوك واتخاذ قرارات مناسبة.
2. تشكل سمة شخصية للأفراد من خلال ثلاثة مكونات: التحدي والسيطرة والالتزام ، والتي تكون بمثابة درع واقٍ ضد الظروف المثيرة التي تواجههم وبناء مستقبل يتميز بالنمو والتطور.
3. تعمل على تفعيل الشجاعة الوجودية للأفراد في مختلف المواقف، مما يساعدهم في سير العملية الحياتية.
4. تُعد مزيجاً معرفياً وعاطفياً كما تشكل أسلوباً شخصياً متعلماً وموجهاً نحو النمو و قدرة على التحكم في المواقف الصعبة والضغوطات واتخاذ قرارات جديدة بدون تردد.
5. إن الصلابة النفسية هي واحدة من العناصر التي لها دور مهم في الجانب النوعي من حياة الإنسان وتخلق التوازن في أبعادها المختلفة، فالأشخاص ذوو الصلابة المنخفضة هم أكثر عرضة للعوامل الضارة على المدى الطويل مقارنة بالأشخاص ذوي الصلابة العالية والذين لديهم أمان طبيعي ضد العوامل المجهدة.

ثالثاً: أبعاد الصلابة النفسية: Dimensions of psychological Hardiness

جميع الدراسات التي تطرقت إلى موضوع الصلابة النفسية وجدناها بأنها تتكون من ثلاثة مكونات أو أبعاد وهي: (الالتزام، التحكم، التحدي) وهذه المكونات تكون مكملة احداهما للأخرى ولا يمكن ان نفصل بينهما، وهي التي تحدد قابلية وقدرة الفرد في مواجهة ضغوط الحياة الشاقة، من خلال تحويل هذه الضغوط إلى فرصة لنمو شخصية الفرد، أما في حالة حدوث نقص في هذه المكونات فإن الفرد سيعاني من العجز النفسي وربما تتطور الأمور وتصل إلى انهيار وهدم شخصية الفرد, لذلك وجود واحدة من هذه المكونات غير كافي لتوليد القابلية والقدرة بمواجهة تللك الضغوط وتحويلها إلى حالة ايجابية (الزبيدي، 2016 : 51-52). وهي على النحو الآتي:

1. **الالتزام (Commitment)**

كان(Sarson& Johnson 1978) أول من أشار إلى أهمية هذا البُعد واعتبروا غيابه دلالة على وجود عدد من الاضطرابات النفسية كالإحباط والاكتئاب والقلق (العبدلي, 2012: 22).

في حين ان (مخيمر,1997: 30) عرف الالتزام على أنه" نوع من التعاقد النفسي يقوم به الفرد بالالتزام تجاه نفسه واهدافه ومعتقداته والآخرون في البيئة المحيطة". أما(Fell&Coll, 2004: 56) وصف الالتزام بأنه ميل الفرد لجعل ذوه في كل شيء يقوم به أو قد يواجهه.

كذلك فهو يشير إلى الالتزام بقيم الحياة والفعاليات التي يتميز الفرد بالقيام بها, كما ان الالتزام يسمح للأفراد بإدخال انفسهم في المواقف المختلفة التي تسهم في تشكل تكوين وجودهم, فهو لا يتعلق بالفرد فقط وانما يتعلق بإحساسه بالتعايش الاجتماعي في نطاق البيئة المحيطة به, فضلاً عن كونه ركيزة اساسية في عملية التكيف مع الاحداث الضاغطة, وذلك لأن التعايش الاجتماعي المبني على اسس امينة وسليمه يكون مصدر دعم في المواقف الضاغطة(Schellenberg, 2005: 26). كما يعكس تثبيت الفرد لنفسه في مكان عمله (Azeem, 2010: 37).

وترى (Kobasa) أن الأفراد يكونون قادرين على التكيف مع الظروف الضاغطة بسرعة وذلك بمساعدة الالتزام, لان الأفراد ذوي الالتزام العالي يجعلون من تجاربهم وممارساتهم التي يقومون بها ذو أهمية ومعنى وقيمة كما ان احساسهم بذوهم وثقتهم في قدراتهم تكون عالية, ويتعايشون مع الآخرون من حولهم بكل ثقة واحترام, فضلاً عن ان ادراكهم وانتباههم للظروف الضاغطة المختلفة يكون عالياً مما يمكنهم من أدراك هذه الظروف بصورة صحيحة وايجاد بدائل استجابة مختلفة(Barton, et al, 2012: 10). والتعايش هنا يقصد به ميل الأفراد للألفة والتفاعل في جميع انشطة الحياة اليومية مع الآخرون من حولهم(Kalantar, et al, 2013: 68). كما ان الأفراد ذوي الالتزام العالي تكون احتمالية تركهم منظماتهم أقل من أولئك الأفراد الذين يكون لديهم مستوى الالتزام منخفضاً, فنجدهم لا يتغيبون عن العمل الا بعذر, وأداؤهم يكون على درجة عالية من الكفاءة, وسلوك المواطنة لديهم صالح وسليم, فضلاً عن انهم قادرون على تحمل الضغوط بشرط على ان لا تكون تلك الضغوط حاجزاً أمام التزاماتهم, وراحتهم وسعادتهم المهنية (Ferreire, 2012: 3).

وهناك وجهتا نظر لإيضاح مفهوم الالتزام, يرى (Stnebreg,1986) بأن هناك علاقات انسانية لا يشترط ان يلتزم ويستمر الفرد بها على الرغم من كونه كان راضياً عن تلك العلاقة، مثال ذلك العلاقات العاطفية. في حين أن (Jonsuun, 1991) يرى بأن هناك علاقات انسانية يلتزم بها الفرد وذلك لأنه يعتبرها ذو معنى وقيمة ولديه هدف داخلي تجاه تلك العلاقة, فالتزام الفرد بمجموعة من العلاقات الانسانية ناتج عن ايمانه ورضاه عن تلك العلاقات (ارضى، 2008: 25)

وللالتزام أنواع مختلفة فقد أشار(Wieb,1991: 90) إلى وجود الالتزام الشخصي، ويسمى ايضاً الالتزام تجاه الذو وهناك الالتزام الاخلاقي, الاجتماعي, الديني, والقانوني.

2. **التحكم (control)**

أشارت(Kobasa,1979: 5) إلى ان الأفراد الذين يواجهون ضغوطاً ومؤثرات من قوى خارجية يكون لديهم اعتقاد انه بمقدورهم التحكم في أمور الحياة هؤلاء يكونون بصحة نفسية وجسدية أكبر من أولئك الذين يكون لديهم عجز في مواجهة تلك الضغوط والمؤثرات الخارجية. وترى أن إدراك الفرد لمستوى التحكم يتم من خلال قدرته على اتخاذ القرارات وفاعليته في التفسير والتحليل والمواجهة.

أما(مخيمر,1997: 92) فيرى بأن التحكم هو "اعتقاد الفرد أنه يمكنه التحكم أو السيطرة على الاحداث الضاغطة التي تواجهه ومسؤوليته الشخصية عما يحدث من ناحية قدرته على اتخاذ القرارات واختيار الافضل منها وتفسير وتحليل هذه الاحداث مع الاستعداد للمواجهة.

ومن وجهة نظر الباحث (Robbins, 1997: 193) فهناك فئتان من الأفراد: الفئة الأولى الأفراد ذوو التحكم الداخلي وتشمل هذه الفئة الأفراد الذين يعطون للتغيرات الحاصلة في حياتهم سواءً سلبية أو إيجابية دوراً في تعزيز جهودهم وقدراتهم على المواجهة لذا تجد درجة الرضا والولاء الوظيفي لديهم عالية واندماجهم في مهامهم الوظيفية اكثر. أما الفئة الثانية فتشمل الأفراد ذوي التحكم الخارجي الذين يربطون انجازاتهم واعمالهم سواءً سلبية أو إيجابية إلى الاحباط أو الصدمة أو العجز في مواجهة الاحداث الضاغطة. فالتحكم هو مساهمة سلوكيات الأفراد وقدراتهم في السيطرة على الاحداث الضاغطة, ففي هذه الحالة يكون أمامهم خيارات لتقييم هذه الاحداث وصولاً لتحقيق الاهداف أو التغلب على هذه الاحداث(Schellenberg, 2005: 26).

في حين ان (Barton, et al, 2012: 7-8) أكد على ان التحكم هو "تيقن الفرد من خلال ما يبذله من جهد بأنه يستطيع التأثير في الاحداث والضغوطات الخارجية, وبصورة مماثلة يشير التحكم إلى قدرة الفرد الكبيرة على التكيف, اذ ان الأفراد ذوي التحكم العالي يكونون على قرب من المواقف الحديثة ويستجيبون لها بصورة سريعة وصحيحة ويؤثرون فيها(المواقف) دون التأثر بالظروف المحيطة المتغيرة. ويضيف(Barton) ان بُعد التحكم في الصلابة مصدره امتلاك الفرد القدرة في السيطرة والتحكم بمؤثر غير مرغوب فيه, وبالتالي فإن تأثيره(المؤثر غير المرغوب به) سيقل بصورة ملموسة.

يرى (Soleimanyan, et al, 2012: 56) ان التحكم هو " تصور بأن الاحداث الضاغطة في الحياة وما يترتب عليها بالإمكان التنبؤ بها والسيطرة عليها, كما انها لا تكون ثابتة بل تتغير باستمرار". واشار(Kalantar,et al, 2013: 69) إلى التحكم على انه "ميل الفرد للأيمان بإمكانية السيطرة والتأثير على الاحداث الضاغطة التي يتعرض لها".

3. **التحدي (Challenge)**

يشار إلى الأفراد الذين لديهم روح التحدي بأنهم ينظرون إلى التغييرات من حولهم بصورة ايجابية بل ويسعون لأجراء تلك التغييرات باعتبارها مؤشرات على تطورهم, كما انهم يكونون ذوي خبرة في مواجهة الاحداث, عن طريق النجاح في اظهار استجابات ملائمة سواءً للمواقف المتوقعة وغير المتوقعة, فضلاً عن كونهم لديهم القدرة في تنبؤ المصادر المتوفرة في البيئة المحيطة والتي تسهم في مساعدتهم على التعامل مع المواقف بشكل صحيح وتقدير التغييرات في المواقف وتشخيص خطورتها من خلال ما يمتلكونه من قدرات ادراكية مرنة(Kobasa, 1979: 4).

عُرفَ التحدي على انه " تصور الفرد أن ما يحدث من تغيير في حياته, يعتبره عاملاً محفزاً ودافعاً ضرورياً للنمو ولا يعتبره تهديداً يواجهه, هذه الرؤية تساعده على اخذ زمام المبادرة واكتشاف البيئة من حوله وما يجري فيها من تقلبات وتشخيص المصادر النفسية والاجتماعية التي تمكنه من مواجهة هذه التغييرات"(مخيمر, 1997: 14).كما يشار إلى التحدي على أنه" أحداث حياة واستجابة فرد ما لتلك الاحداث"(Azeem, 2010: 38).أو "قدرة التقبل واحتواء التغييرات التي حدثت"(Barton,et al, 2012:7).

يتمثل التحدي بقابلية وقدرة الفرد على الاستجابة والتكيف للمواقف والتغييرات الجديدة التي تحدث في حياته, والقبول بها سواءً كانت سلبية أو ايجابية, مفيدة أو ضارة, ويعتبره شيئاً طبيعياً حتمي الحدوث يساعده في النمو والارتقاء بذوه وتعزيز قدراته على مواجهة المواقف والتغييرات, وهذه السمة تجعل الفرد اكثر سرعة في التكيف ومواجهة مواقف الحياة الضاغطة, وتولد له مشاعر ايجابية في التحدي وتقبل ظروف حياته الجديدة.(العبدلي, 2012: 30).

والتحدي يساعد الفرد على تقبل التنوع والتغيير في البيئة المحيط به, ويُعد حافزاً جيداً للتعلم وتطوير الذو من خلال تجربة اشياء جديدة, إذ أن التنوع يعزز من الخبرة ويزيد من التعايش مع الآخرون(Engagement) وهو ضد الاغتراب(Alienation). كما أن عند امتلاك الفرد للتحدي يمنحه قدرة أعلى في التكيف وقبولاً دائماً للتغير الذي يحدث في حياته, فالأفراد الذين يتمتعون بمستويات عالية من التحدي يتميزون بالحداثة ويمتلكون تصوراً للتغيرات الحاصلة على أنها فرصة للتعلم(Barton, et al, 2012: 9).

4.الجانب النظري للانهيار التنظيمي

أولاً: مفهوم الانهيار التنظيمي The concept of organizational collapse

ورد ذكر مصطلح الانهيار في كتاب الله العزيز(أَفَمَنْ أَسَّسَ بُنْيَانَهُ عَلَى تَقْوَى مِنْ اللَّهِ وَرِضْوَانٍ خَيْرٌ أَمْ مَنْ أَسَّسَ بُنْيَانَهُ عَلَى شَفَا جُرُفٍ هَارٍ فَانهَارَ بِهِ فِي نَارِ جَهَنَّمَ وَاللَّهُ لاَ يَهْدِي الْقَوْمَ الظَّالِمِينَ) التوبة(109), أما ابن فارس فيذكر في مقاييس اللغة ان **الانهيار لغةً** "مصدر جذره الهاء والواو والراء (هور) أصل يدل على تساقط شيء، ومنه تهور البناء: انهدم. وتهور الليل: انكسر ظلامه، كأنه تهدم ومرَّ، وتهور الشتاء: ذهب أشده," وقال (الجوهري,1984: 856) "وانهار أي انهدم، والتهوّر: الوقوع في الشيء نتيجة قلة اللامبالاة" , "وقال (الزمخشري,1965: 707) ومن المجاز، فلان يتهور في الأمور: يقع فيها من غير فكر(رجب,2005: 4)

أما اصطلاحاً فهناك تباين في آراء الباحثان ين حول مفهوم الانهيار التنظيمي. يُعرف(Dorman,2003:35) "الانهيار على أنه عدم القدرة على العمل بفاعلية لفترة طويلة بسبب الإجهاد"، في حين أشار (Fcilliers,2003:29) إلى "أنه حالة سلبية ثابتة تتعلق بالعمل وتشمل الاختلال والسلوكيات السلبية الناتجة عن العمل"(الزهيري:2010 ,69). ويرى(Gul et al , 2011 :122) وزملاؤه أن الانهيار التنظيمي يشير" إلى المستوى الذي تصل إليه المنظمة نتيجة للظروف السلبية والضغوطات التي تستمر لفترة طويلة". وذكر (Arslan &kivak, 2008: 43) ان الانهيار "يمثل عدم قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها في المواعيد المحددة". في حين يشير آخرون(Sowmya &Panchanatham, 2011: 51) "إلى أن الانهيار يعبر عن حالة من الإرهاق العاطفي والعقلي والنفسي الناتج عن الإجهاد المستمر وعدم القدرة على مواجهة المتطلبات المستمرة. ويمكن ان يزداد شعور الفرد بالعجز مع مرور الوقت نتيجة التأثر في الانهيار". ووفقًا لـ (Schaufeli & Peeters, 2000: 45)، يمكن تعريف الانهيار التنظيمي "على أنه تردي الوضع التنظيمي نتيجة للإجهاد الوظيفي طويل الأمد". من ناحية أخرى، يربط (Garg, 2010: 66) "الانهيار بتجاوز المنظمة للميزانية المالية والتأخر في تحقيق الأهداف وإنجاز المشاريع، مما يعجل في عجزها عن مواكبة التوقعات".

من جانب آخر فقد أشار(Daft, 2004: 151)، إلى أن المنظمة تواجه تقلباً مستمراً في بيئتها. ووفقًا لـ(العتيبي، 2005: 64_65)، يعود هذا التقلب إلى ثورة المعلومات وانفتاح البيئات وزيادة التفاعلات المشتركة وتصاعد المنافسة بين المنظمات، فضلاً عن سلوك الزبون والاحتياجات المتنوعة والضغوط المتزايدة لتقليل التكاليف. وبناءً على ذلك، يشدد (Daft,2004: 151) على ضرورة بقاء المنظمة متصلة ببيئتها والعمل بجد لتحديد الفرص والتهديدات بهدف الاستجابة الفورية. ولضمان استمرار المنظمة على المدى الطويل. اما (Kayes& Yoon, 2016: 72) سوء الادارة أو فشل الاتصال أو الافتقار إلى الرقابة والمراجعة وكذلك وجود خلل في عملية صنع القرار وضعف القيادة وسوء التعامل أو سوء تفسير المعلومات، واشار(Yun et al, 2018: 1) التناقص المفاجئ في كمية وقيمة اسهم المنظمة ومواردها بعد تلقي الاخبار السيئة الخاصة بالأعمال التي تقوم بها، ويرى (Putri et al, 2019: 3) ردة الفعل التنظيمية التي تنتج عن الاجهاد المستمر في العمل والذي بدوره يسهم في ربط العديد من النتائج السلبية التي تخص الأفراد وكذلك تخص المنظمات وحتى المجتمع، في حين ان (Pignon et al, 2021: 5) عدم ارتباط الفرد بالمنظمة متمثلاً بالاتجاهات السلبية التي تنتج عن تفاعل الأفراد العاملين فيما بينهم من خلال انعدام الثقة فيما بينهم من جهة وما بين الادارة والأفراد العاملين من جهة اخرى والذي بدوره يؤدي إلى عدم الرضا وسيؤثر ذلك على أدائهم والمهام التي يؤدونها، وعرف (Reijmers et al, 2022: 2) عبارة عن التلكؤ الذي يحصل في أعمال المنظمات وعدم اللحاق بالمنظمات المنافسة والذي يؤدي إلى عدم القدرة على العمل لفترات طويلة وانجاز الاعمال بفاعلية عالية.

ثانياً: مراحل الانهيار التنظيمي Stages of organizational collapse

أشارت دراسات (الخرابشة وعربيات، 2005: 301)، إلى أنه بالإمكان تمييز عملية الانهيار التنظيمي من خلال ثلاث مراحل أولاً، مرحلة المشكلات والتوترات الداخلية التي تؤثر على أداء المنظمة. ثانياً مرحلة التدهور التدريجي، حيث يتدهور العمل والفاعلية والكفاءة في المنظمة. وأخيراً، في المرحلة الثالثة، يحدث الانهيار الكلي للمنظمة وتفقد القدرة على الوفاء بالأدوار والمسؤوليات المطلوبة، يشير هذا التصنيف إلى أن الانهيار التنظيمي ليس حدثاً فجائياً، بل هو عملية تتم بمراحل متتالية.

وفقاً لـ(مختار, 2010: 17) تميزت ظاهرة الانهيار التنظيمي بأربع مراحل متتالية وهي:

1. مرحلة الاستغراق: (Involvement) حيث يكون مستوى الرضا عن العمل مرتفعًا والنمو في مستوى جيد.
2. مرحلة التبلد: (Stagnation) تتباطأ سرعة النمو في هذه المرحلة وتقل الكفاءة ومستوى الأداء.
3. مرحلة الانفصال: (Detachment) يرتفع مستوى الإجهاد وتبدأ المنظمة في التفكير في الانسحاب وتقلص حضورها.
4. المرحلة الحرجة :(Juncture) تمثل المرحلة الأدنى في حالات الانهيار، حيث تتخلى المنظمة عن القدرة على التفكير وتزداد أعمالها غير المنطقية. تصل المنظمة في هذه المرحلة إلى نقطة الانفجار وتفكر في ترك العمل والانسحاب من السوق بشكل جاد.

بينما يرى(Pretorius,2008:412) الذي كان اكثر ايضاحاً في تصنيف عملية الانهيار في المنظمات إلى خمس مراحل رئيسة. تبدأ عملية الانهيار بمرحلة العمى حيث تفقد المنظمة القدرة على التعرف على المشكلات والتحديات التي تواجهها وتعيش في حالة من عدم الوعي والتجاهل. تليها مرحلة الكسل أو التراخي، حيث تصبح المنظمة غير مبالية وتفتقر إلى الحافز والاندفاع لتحقيق الأهداف. بعد ذلك، تحدث مرحلة الخلل في العمل، حيث تزداد الأخطاء والتنفيذ السيئ، وتتعرض جودة العمل والفاعلية للتأثر. ولا يتجاهل (Pretorius) أيضًا مرحلة الأزمة، حيث يتصاعد التوتر والصراع، وتزداد التحديات بشدة، ويصبح من الصعب تحقيق التوافق والاستقرار في المنظمة. أخيراً، تنتهي المنظمة بالانهيار الكامل والتفكك، حيث لا يكون هناك تنسيق أو هيكل وتفقد الهوية والقدرة على الاستمرارية.

يقترب (Daft, 2001:514) من الواقع بشكل أكبر حيث يحدد خمس مراحل لانهيار المنظمة وهي:

1. المرحلة المعتمة: في هذه المرحلة تظهر عدة علامات تشير إلى عدم قدرة المنظمة على التعرف والتعامل مع المشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد استمرارية عملها على المدى الطويل. ومن بين هذه العلامات زيادة عدد الأفراد العاملين وتباطؤ الإجراءات العملية، فضلاً عن عدم استجابة المنظمة لاحتياجات ورغبات الزبائن.
2. مرحلة الكسل: تتميز هذه المرحلة بالإهمال الواضح للمعالم وانخفاض في الأداء ألفاعل والأداء المقبول. و لا يتم يتخذ أي إجراء لحل هذه المشكلة، بل يحاول المديرون إقناع الأفراد العاملين بأنّ كل شيء في المنظمة يسير بشكل جيد ولا يوجد ما يستدعي القلق.

3. مرحلة العمل الخاطئ: في هذه المرحلة يفشل المديرون في وقف الانحدار الذي بدأ في مرحلة الكسل، وهنا تتجه المنظمة نحو القيام بالأعمال الخاطئة. وتستمر المشكلات في الزيادة، بالرغم من اتخاذ إجراءات تصميمية لتحسين الأداء. قد يحدث هذا بسبب الصراعات بين فرق الإدارة العليا، أو بسبب تأخرهم في تنفيذ التغييرات اللازمة لحفظ المصالح الشخصية لهم.
4. مرحلة الأزمة: في هذه المرحلة يبدأ المديرون الجيدون في مغادرة المنظمة بسبب تصاعد الصراعات بين فرق الإدارة العليا. فضلاً عن ذلك، فإن المستثمرين لا تتولد لديهم الرغبة في المخاطرة بأموالهم، فضلاً عن أن الموردين يمتنعون عن توفير المدخلات اللازمة بسبب عدم تحصيل مستحقاتهم بشكل سريع.
5. مرحلة الفناء: في هذه المرحلة تصل المنظمة إلى حالة، يكون من الصعب جدًا إنقاذها وتواجه خطر الموت التام، فضلاً عن ادراك الأفراد العاملين أن النهاية قد حلت، وأن ارتباطهم بالمنظمة قد انتهى.

ثالثاً: أبعاد الانهيار التنظيمي Dimensions of organizational collapse

لغرض تحديد أبعاد الانهيار التنظيمي بطريقة دقيقة وواقعية تتناسب مع البيئة العراقية والمنظمة المختارة بوصفها مجال للدراسة، وتتماشياً مع تساؤلات الدراسة وأهدافها، ستعتمد الدراسة على أنموذج المدخلات/المخرجات المقدم من قبل (Arditi)، الذي يوضح أن للانهيار التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسة وهي:

1. **العوامل الاستراتيجية**

حدثت تغيرات مهمة وجوهرية في أسباب وعوامل الفشل الاستراتيجي، وذلك بسبب التحولات الجذرية في البيئة المعاصرة. ومن بين هذه التحولات، نجد انهيار المنظمات بشكل متكرر، وتصاعد المنافسة العالمية والبحث المستمر عن عوامل تجعلها غير قابلة للتقليد من قبل المنافسين. فضلاً عن ذلك، شهدنا ثورة في مجال المعلومات والتقنيات التكنولوجية، وزيادة في عمليات العولمة والاندماج بين المنظمات. وترتبط هذه التحولات أيضاً بإمبراطورية المنظمات العملاقة التي ظهرت، هنا يتعين على المنظمات التكيف ومواجهة هذه التحديات، وهذا يشكل تهديداً حقيقياً لاستمراريتها. ونتيجة لهذه التحولات الجوهرية، أصبح من الضروري على المنظمات تبني فلسفة إدارية جديدة واستخدام أدوات وتقنيات متطورة للتنافس في السوق العالمية بما يضمن بقائها و استمراريتها. وبالفعل، تُعد هذه العوامل هي الاساس الذي يحدد مستقبل المنظمة. ولذلك، فإن المنظمات الناجحة تسعى باستمرار لتحديد واستيعاب هذه العوامل لمواجهة التحديات والتغلب عليها (بن حبتور، 2004: 132). كما يجب أيضاً الإشارة إلى أن هذه العوامل تعكس صورة شاملة عن المنظمة وأهدافها (Mottaghi & Akutardanesh,2010:355).

2. **العوامل التنظيمية**

تشكل المنظمات إطاراً تنظيمياً يؤثر بشكل كبير على نشاط الأفراد. فالأفراد لا يعملون بشكل مستقل وغير مرتبط ببيئتهم التنظيمية. وعندما تكون هذا البيئة متسمة بالقيود والجمود و الروتين المتكرر، فإن الأفراد سيكونون مقيدين كذلك، ولن يتمكنوا من العمل خارج نطاقها التنظيمي. لذا يحدد هذا التنظيم للأفراد كافة جوانب حياتهم وقواعدهم في العمل (نجم، 2003: 134-135). يتم بناء التنظيم الرسمي على أسس علمية وعملية تساعده على استغلال الموارد المتاحة بكفاءة عالية من أجل تحقيق الأهداف المحددة. هذا الأساس العلمي والعملي يمنح التنظيم القدرة على تحليل وتنظيم المهام وتوزيع الموارد بشكل استراتيجي ومنهجي. وبفضل هذا التنظيم، يتم تعظيم الاستفادة من الموارد المتوفرة وتحقيق الأهداف بطريقة فاعلة.(الشهري، 1997: 1) .

3. **العوامل البيئية**

تفاعل المنظمة مع بيئتها يعني أنها تتأثر بالعوامل الخارجية التي تؤثر على أدائها ونجاحها. فالبيئة تمثل أي عنصر أو ظرف لا يكون جزءاً من المنظمة نفسها(Daft:2004:136) ويمكن تصنيفها إلى بيئة داخلية وبيئة خارجية(عامة, خاصة). إن الهدف الأساسي لوجود المنظمات هو تحويل المدخلات إلى مخرجات (Witczak et al,2006:9),لذا من الضروري أخذ هذا التصنيف في الاعتبار، اذ يجب التركيز على العوامل الأكثر التصاقاً بالمنظمة وأهدافها مثل الزبائن والمنافسين والموردين والوسطاء والجمهور والطبيعة التنظيمية للمنظمة. لأنها تمثل حقيقة لا يمكن تجاهلها ولما لهذه العوامل من تأثير مباشر على تصميم السيطرة الإدارية ونشاطات المنظمة. فعدد منها قد يكون له القدرة على تغيير أنشطة المنظمة وتهديد وجودها من خلال إحداث تغييرات مهمة ناتجة عن التفاعل المستمر معها، وهذا بدوره يؤدي إلى مزيد من الغموض والتناقض في طبيعة العلاقة بين المنظمة والنظام البيئي المحيط بها(J.H.Blok & J.M.Beale, 2004: 299).

5. الجانب الميداني

اولاً: وصف ميدان الدراسة ومبررات اختياره: يُعد تحْديد المَوقع الذي تجري فيه الدراسات منْ الأمور المهمة، وعليه فلابد من التعريف بالمجتمع المبحوث الذي يعد الأساسْ المنْطقي الذي ترتكِز عليه الدراسة المِيدانية، مما يُمهِد لاخْتيار العَينة التي لابد من أن تأتي منسجمة من حيث الحجم والخصائص لنوع الدراسة، لاسيما وأنَّ لكلَ مُجتمعٍ ملامحهُ الخاصة بهِ. إن الاختيار المناسب والمُلائم للمُجتمع يُسهم بشَكل كبير وواضح في دقة النتائج وصحة اختبار فرضيات الدراسةُ. وبهدف اخْتبار الفَرضيات ميدانياً في بيئة عراقية، فقد وقع الاختيار على القطاع الصناعي العام (معاونية الأسْمَنت الشمالية والمعامل التابعة لها(بادوش الجديد، بادوش التوسيع، الرافدين، حمام العليل الجديد، الحدباء، سنجار) لتطبيق الجانب العَملي للدراسة، إذ تعد هذه المنظمة من المنظمات التي مرت بنوع من عدم الاستقرار الاقتصادي تجاه الظروف التي مرتْ بها البلادْ، الأمر الذي انعكس في خلق تحديات جوهرية في ممارسة العملية

الادارية، كما افرزَت ضُغوطاً على المديرين على المُستوى الشخْصي والانساني، وفي ضوء ذلك تعزز بروز دور المديرين الذين أخذوا على عاتقهم النهوض بمستوى المنظمة والمحافظة على مستوى أدائها والنهوض به وسط بيئات ديناميكية سريعة التغير والتعقيد.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة: تمثل عينة الدراسة ذلك الجزء من مُجتمع الدراسة الذي يتَم اختياره وفق أُسس وقَواعد وطرائِق علْمية، والتي تُمثل المجتمْع تَمثيلاً صَحيحاً(محمد ، 2017: 313)، وبالنسبة لدراستنا فإن ميدان الدراسة تمثل بمعاونية الأسْمَنت الشمالية والمعامل التابعة لها (بادوش الجديد، بادوش التوسيع، الرافدين، حمام العليل الجديد، الحدباء، سنجار). أما المجتمع فتضمن كافة المديرين العاملين في معامل الأسْمَنت التابعة لمعاونية الأسْمَنت الشمالية (مديري تشكيل، رؤساء أقسام، مسؤولي الشعب) والبالغ عددهم (480)، في حين كانت عينة الدراسة (214) مديراً، مع العلم انه تم توزيع (250) استبانة، إلا أن المسترجع منها كان (214) استبانة بشكلها الصالح للتحليل الإحصائي وهي عينة ممثلة لمجتمعها حسب (Morgan & Krejcie, 1970: 608).

ثالثاً: وصف متغيرات وأبعاد الدراسة وتشخيصها

تتضمن هذه الدراسة التركيز على توظيف أبعاد الصلابة النفسية للمديرين ودورها في الحد من الانهيار التنظيمي، تم تصميم استمارة استبيان للتحقق من هذه العلاقة، وشملت ثلاثة متغيرات رئيسة: المتغير المستقل وهو الصلابة النفسية، المتغير التابع وهو الانهيار التنظيمي. يتكون متغير الصلابة النفسية من ثلاثة أبعاد، حيث يحتوي كل بُعد على مجموعة أسئلة. أما متغير الاستجابة المتمثل في الانهيار التنظيمي من ثلاثة أبعاد، وكل بُعد يحتوي على مجموعة أسئلة. سيتم توضيح تفاصيل هذه المتغيرات وعلى النحو الآتي:

1. الوصف الاحصائي لأبعاد متغير الصلابة النفسية: يُلاحظ من خلال الجدول (1) أن أبعاد متغير الصلابة النفسية كانت قد أعطت نسب استجابة بشكل متفاوت، الا أن بُعد الالتزام قد حصل على نسبة استجابة والتي بلغت 88.930 وبوسط حسابي 4.446، في حين حصل بُعد التحكم والذي حصل على نسبة استجابة 79.135 وبوسط حسابي 3.956، واخيراً حصل بُعد التحدي على نسبة 82.834 وبوسط حسابي 4.077 لهذا المتغير. علماً ان بُعد الالتزام حصل على أعلى نسبة مقارنة بالأبعاد الأخرى.

الجدول(1) المؤشرات الاحصائية لأبعاد الصلابة النفسية

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة
1	الالتزام	4.446	0.636	14.375	88.930
2	التحكم	3.956	0.840	21.600	79.135
3	التحدي	4.077	0.812	19.962	82.834

المصدر: من إعداد الباحثان

2. الوصف الاحصائي لأبعاد متغير الانهيار التنظيمي: يُلاحظ من خلال الجدول (2) أن أبعاد متغير الانهيار التنظيمي كانت قد أعطت نسب استجابة بشكل متفاوت، إلا أن بُعد العوامل الاستراتيجية قد حصل على نسبة استجابة والتي بلغت 59.310 وبوسط حسابي 2.965، في حين حصل بُعد العوامل التنظيمية والذي حصل على نسبة استجابة 64.463 وبوسط حسابي 3.223، واخيراً حصل بُعد العوامل البيئية على نسبة 57.553 وبوسط حسابي 2.877 لهذا المتغير. علماً أن بُعد العوامل التنظيمية حصل على أعلى نسبة مقارنة بالأبعاد الأخرى.

الجدول(2) المؤشرات الاحصائية لأبعاد الانهيار التنظيمي

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة
1	العوامل الاستراتيجية	2.965	1.159	39.434	59.310
2	العوامل التنظيمية	3.223	1.101	35.058	64.463
3	العوامل البيئية	2.877	1.134	39.908	57.553

المصدر: من إعداد الباحثان.

رابعاً: علاقات الارتباط بين الصلابة النفسية والانهيار التنظيمي

تم في هذا الجزء اختبار علاقات الارتباط بين الصلابة النفسية والانهيار التنظيمي، وبين أبعاد الصلابة النفسية منفردة والانهيار التنظيمي والتي يمكن توضيحها كما يأتي:

1. الفرضية الرئيسة الأولى: **لا** توجد علاقة ارتباط عكسية ذو دلالة معنوية بين الصلابة النفسية والانهيار التنظيمي، ومن خلال برنامج AMOS تم إيجاد معامل الارتباط ومعنويتهِ بين المتغير المستقل الصلابة النفسية والمتغير المعتمد الانهيار التنظيمي وكما موضح في الجدول (3):

الجدول (3) معامل الارتباط بين متغير الصلابة النفسية ومتغير الانهيار التنظيمي

الارتباط		
متغير الصلابة النفسية	Measure	المتغير
-0.49	Correlation	متغير الانهيار التنظيمي
0.005	P-value	

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات الحاسوب.

من خلال الجدول (3) يُلاحظ أن معامل الارتباط بين متغير الصلابة النفسية ومتغير الانهيار التنظيمي كانا ذا إشارة سالبة، مما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين كانت علاقة عكسية، كما أن هذه العلاقة ظهرت على انها علاقة معنوية، وذلك بدلالة قيمة (P-value) حيث بلغت 0.005 والتي كانت أقل من 0.05، مما يعني رفض الفرضية الأولى للدراسة وقبول بديلتها والتي تنص على: "لا توجد علاقة ارتباط عكسية ذو دلالة معنوية بين الصلابة النفسية والانهيار التنظيمي". ويتضح مما تقدم أنه كلما امتلك المديرون في الميدان المبحوث صلابة نفسية بمقدار وحدة واحدة أدى ذلك إلى تقليل حدوث الانهيار التنظيمي بمقدار (0.49)، أي إنه عندما تكون شخصية المديرون قوية وذو صلابة نفسية فسيتمكن من التعامل بفاعلية مع الاحداث الضاغطة التي قد تظهر في ميدان العمل وبالتالي سيؤدي ذلك إلى تقليل الوقوع في الانهيار التنظيمي.

2. علاقة الارتباط بين أبعاد الصلابة النفسية منفردة والانهيار التنظيمي: من خلال برنامج AMOS تم إيجاد معاملات الارتباط ومعنويتها بين أبعاد متغير الصلابة النفسية ومتغير الانهيار التنظيمي وكما موضح في الجدول (4):

الجدول (4) معامل الارتباط بين أبعاد متغير الصلابة النفسية ومتغير الانهيار التنظيمي

الارتباط		
أبعاد متغير الصلابة النفسية	Measure	متغير الانهيار التنظيمي
الالتزام	Correlation	-0.53
	P-value	0.005
التحكم	Correlation	-0.51
	P-value	0.005
التحدي	Correlation	-0.35
	P-value	0.004

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات الحاسوب.

من خلال الجدول (4) يُلاحظ أن معامل الارتباط بين بُعد **الالتزام** ومتغير **الانهيار التنظيمي** كانت قيمتهُ 0.53- وهو ذو إشارة سالبة، مما يدل على أن العلاقة بين بُعد الالتزام ومتغير الانهيار التنظيمي كانت علاقة عكسية. كما ان هذه العلاقة ظهرت على أنها علاقة معنوية، وذلك بدلالة قيمة (P-value) حيث بلغت 0.005 والتي كانت أقل من 0.05، أي انه كلما كان لدى المديرين التزام عالٍ بتحمل المسؤولية المهنية تجاه الآخرون في العمل وكلما التزم بإنجاز مهامه برغم التحديات والمصاعب تمكن من الحد من الانهيار التنظيمي والتقليل من مستوى حدوثه في الميدان المبحوث.

كما يمكن ملاحظة أن معامل الارتباط بين بُعد **التحكم** ومتغير **الانهيار التنظيمي** كانت قيمتهُ 0.51- وهو ذو إشارة سالبة، مما يدل على أن العلاقة بين بُعد التحكم ومتغير الانهيار التنظيمي كانت علاقة عكسية. كما ان هذه العلاقة ظهرت على أنها علاقة معنوية، وذلك بدلالة قيمة (P-value) حيث بلغت 0.005 والتي كانت أقل من 0.05، و يتضح لنا أنه كلما كان لدى المديرين القدرة على التحكم سلوكياتهم وافعالهم في الأحداث الضاغطة وكلما تمكنوا من التخطيط لمسارات العمل في مختلف المواقف أدى ذلك إلى الحد من الانهيار التنظيمي والتقليل من مستوى حدوثه في الميدان المبحوث. وأخيراً يُلاحظ أن معامل الارتباط بين بُعد **التحدي** ومتغير **الانهيار التنظيمي** كانت قيمتهُ 0.35- وهو ذو إشارة سالبة، مما يدل على أن العلاقة بين بُعد التحدي ومتغير الانهيار التنظيمي كانت علاقة عكسية. كما أن هذه العلاقة ظهرت على أنها علاقة معنوية وذلك بدلالة قيمة (P-value) حيث بلغت 0.004 والتي كانت أقل من 0.05، أي انه كلما ادرك المديرون أن ما يحدث من حولهم من احداث ضاغطة هي بمثابة فرص للتعلم والتطوير، وكلما تمكنوا من التعامل مع تلك الاحداث بروح التفاني أدى ذلك إلى الحد من الانهيار التنظيمي والتقليل من مستوى حدوثه في الميدان المبحوث. مما يعني رفض الفرضية الفرعية والتي تشير الى لا توجد علاقة ارتباط عكسية ذو دلالة معنوية بين كل بُعد من أبعاد الصلابة النفسية ومتغير الانهيار التنظيمي و قبول بديلتها.

خامساً: علاقات تأثير الصلابة النفسية في الانهيار التنظيمي

تم في هذا الجزء اختبار علاقات تأثير الصلابة النفسية في الانهيار التنظيمي، وتأثير أبعاد الصلابة النفسية منفردة في الانهيار التنظيمي والتي يمكن توضيحها كما يأتي:

1. الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لمتغير الصلابة النفسية في متغير الانهيار التنظيمي، ومن خلال برنامج AMOS تم تقدير علاقة الأثر ومعنويتهِ لمتغير الصلابة النفسية في الانهيار التنظيمي وكما موضح من خلال الجدول (5):

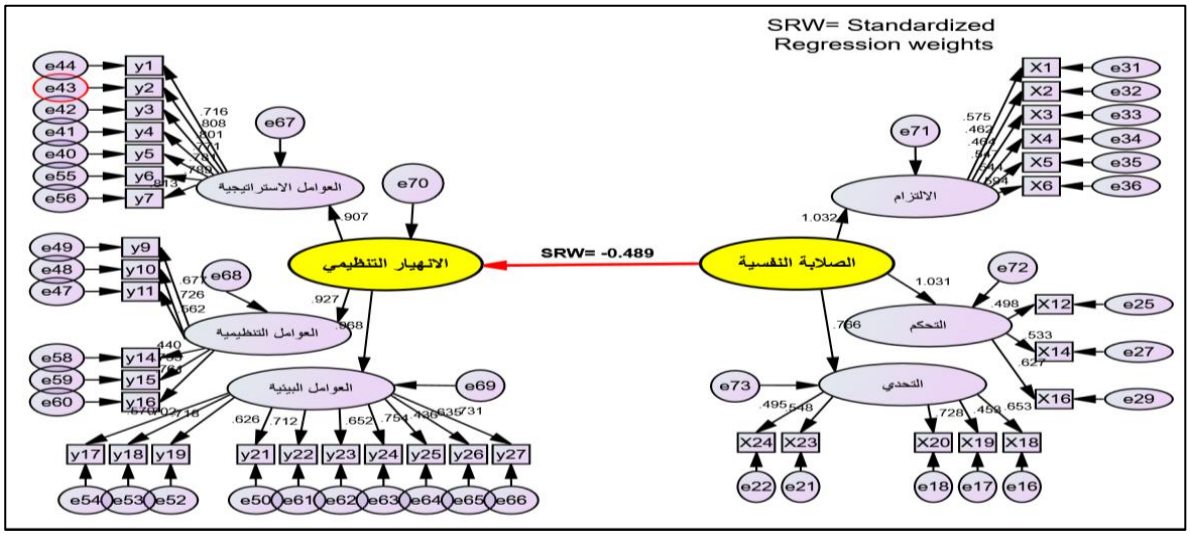
الجدول (5) قيم تحليل الأثر لمتغير الصلابة النفسية في الانهيار التنظيمي

المتغير المؤثر	مسار التأثير	المتغير المؤثر به	SRW	USRW	S.E.	Confidence Interval 95%		P
						Lower Bound	Upper Bound	
الصلابة النفسية	< ----	الانهيار التنظيمي	-0.489	-0.531	0.069	-0.609	-0.337	0.005

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات الحاسوب.

يوضح الجدول(5) قيم معاملات الانحدار(Estimate)، وقيمة الخطأ المعياري للقيمة المقدرة (Standard Error (S.E.، وحدود الثقة Confidence Interval 95% وقيمة P (P-Value). إذ يُلاحظ ان العلاقة بين متغير الصلابة النفسية في متغير الانهيار التنظيمي كانت تتمثل من خلال قيمة المعلمة المقدرة غير المعيارية (Unstandardized Regression weights USRW) والخاصة بمتغير الصلابة النفسية فقد بلغت 0.531-، أما القيمة المعيارية (Standardized Regression weights SRW) فقد بلغت 0.489-، وأن هذه العلاقة هي علاقة عكسية بين متغير الصلابة النفسية ومتغير الانهيار التنظيمي من خلال الإشارة السالبة لهذه المعلمة، علماً أن بزيادة وحدة واحدة من متغير الصلابة النفسية يؤدي إلى نقصان متغير الانهيار التنظيمي بمقدار 0.489 وحدة، كما أن القيمة الحقيقية لهذه المعلمة تتراوح بين القيمتين الدنيا والعليا 0.609- و0.337- على التوالي، حيث تم إيجاد حدود الثقة من خلال أسلوب إعادة المعاينة بدلاً من إيجاد القيم الحرجة C.R. حيث ان عدم عودة المتغيرات إلى التوزيع الطبيعي لا يمكن ايجاد هذه القيم. وسيتم اتخاذ هذا الاجراء في جميع علاقات الأثر في الجانب العملي. أما الخطأ القياسي (S.E.) فبلغ 0.069، كما ان قيمة p (0.005) والتي ظهرت أقل من 0.05 لهذه العلاقة والتي تدل على رفض الفرضية الرئيسة الثانية والتي تشير إلى لا يوجد تأثير عكسي معنوي لمتغير الصلابة النفسية في متغير الانهيار التنظيمي وقبول بديلتها ، وهنا يتضح بأنه إذا ما ارادت الادارة في الميدان المبحوث أن تحد من الانهيار التنظيمي فعليها أن تتحلى بالصلابة النفسية، لأنها ستصبح مؤهلة للتعامل مع الانهيار التنظيمي بنوع من الالتزام والتحدي والتحكم، وبما يؤدي إلى الحد منه.

كما يمكن توضيح علاقة الأثر لمتغير الصلابة النفسية في متغير الانهيار التنظيمي من خلال الشكل (2):



الشكل (2) تحليل الاثر لمتغير الصلابة النفسية في متغير الانهيار التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات الحاسوب.

2. علاقة الارتباط بين أبعاد الصلابة النفسية منفردة والانهيار التنظيمي: ومن خلال برنامج AMOS تم تقدير علاقة الأثر ومعنويتهِ لأبعاد متغير الصلابة النفسية منفرداً في متغير الانهيار التنظيمي وكما موضح من خلال الجدول (6):

الجدول (6) قيم تحليل الأثر لأبعاد متغير الصلابة النفسية منفردة في متغير الانهيار التنظيمي

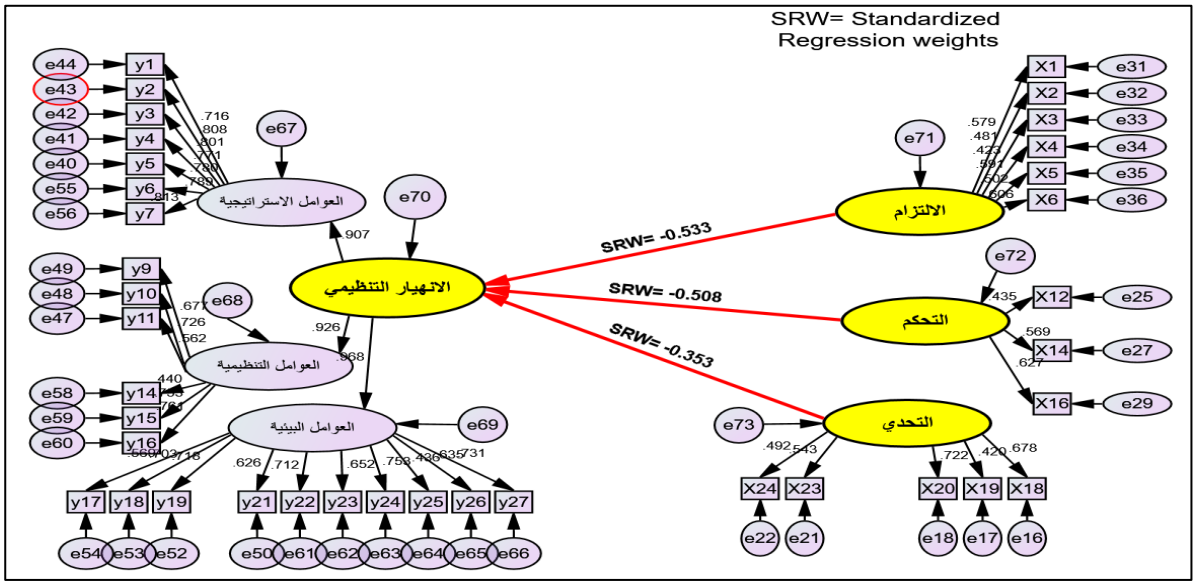
P	Confidence Interval 95%		S.E.	USRW	SRW	المتغير المؤثر به	مسار التأثير	المتغير المؤثر
	Upper Bound	Lower Bound						
0.006	-0.396	-0.641	0.063	-0.820	-0.533	الانهيار التنظيمي	< ----	الالتزام
0.005	-0.326	-0.680	0.093	-0.532	-0.508		< ----	التحكم
0.004	-0.177	-0.498	0.081	-0.369	-0.353		< ----	التحدي

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات الحاسوب.

يوضح الجدول(6) قيم معاملات الانحدار(Estimate)، وقيمة الخطأ المعياري للقيمة المقدرة (Standard Error (S.E.، وحدود الثقة Confidence Interval 95% وقيمة P (P-Value). إذ يُلاحظ أن العلاقة بين بُعد الالتزام في متغير الانهيار التنظيمي كانت تتمثل من خلال قيمة المعلمة المقدرة غير المعيارية (Unstandardized Regression weights USRW) والخاصة ببُعد الالتزام فقد بلغت 0.820-، أما القيمة المعيارية (Standardized Regression weights SRW) فقد بلغت 0.533-، وهذه العلاقة هي علاقة عكسية بين بُعد **الالتزام ومتغير الانهيار التنظيمي** من خلال الإشارة السالبة لهذه المعلمة، علماً أن بزيادة وحدة واحدة من بُعد الالتزام يؤدي إلى نقصان متغير الانهيار التنظيمي بمقدار 0.489 وحدة، كما ان القيمة الحقيقية لهذه المعلمة تتراوح بين القيمتين الدنيا والعليا 0.641- و0.396- على التوالي. أما الخطأ القياسي (S.E.) فبلغ 0.063، كما ان قيمة p (0.006) والتي

ظهرت أقل من 0.05 لهذه العلاقة، ومن خلال ذلك يتبين أنه إذا ما ارادت الادارة في الميدان المبحوث أن تحد من الانهيار التنظيمي فعليها أن تمتلك الالتزام بأداء المهام في ظل الاحداث الضاغطة عبر توظيف قدراتهم الذاتية في صياغة الخطط المستقبلية للتعامل مع هذه الاحداث واتخاذهم للقرارات اللازمة بشأنها.

كما يمكن ملاحظة أن العلاقة بين بُعد التحكم في متغير الانهيار التنظيمي كانت تتمثل من خلال قيمة المعلمة المقدرة غير المعيارية (Unstandardized Regression weights USRW) والخاصة ببُعد التحكم فقد بلغت 0.532-، أما القيمة المعيارية (Standardized Regression weights SRW) فقد بلغت 0.508-، وهذه العلاقة هي علاقة عكسية بين بُعد **التحكم ومتغير الانهيار التنظيمي** من خلال الإشارة السالبة لهذه المعلمة، علماً أن بزيادة وحدة واحدة من بُعد التحكم يؤدي إلى نقصان متغير الانهيار التنظيمي بمقدار 0.508 وحدة، كما أن القيمة الحقيقية لهذه المعلمة تتراوح بين القيمتين الدنيا والعليا 0.680- و0.326- على التوالي. أما الخطأ القياسي (S.E.) فبلغ 0.093، كما ان قيمة p (0.005) والتي ظهرت أقل من 0.05 لهذه العلاقة، ومن خلال ذلك يتضح أنه إذا ما أرادت الادارة في الميدان المبحوث أن تحد من الانهيار التنظيمي فعليها أن تمتلك القدرة على التحكم في انفعالاتها وسلوكياتها إزاء الاحداث الضاغطة التي يصعب فيها مواجهة أكثر من مشكلة في وقت واحد كما أن عليها أن تتعامل مع الأفراد صعبي المراس بروح من الصبر وعدم التذمر، اخيراً يُلاحظ أن العلاقة بين بُعد **التحدي ومتغير الانهيار التنظيمي** كانت تتمثل من خلال قيمة المعلمة المقدرة غير المعيارية (Unstandardized Regression weights USRW) والخاصة بمتغير ببُعد التحدي فقد بلغت 0.369-، أما القيمة المعيارية (Standardized Regression weights SRW) فقد بلغت 0.353-، وان هذه العلاقة هي علاقة عكسية بين بُعد التحكم ومتغير الانهيار التنظيمي من خلال الإشارة السالبة لهذه المعلمة، علماً أن بزيادة وحدة واحدة من بُعد التحكم يؤدي إلى نقصان متغير الانهيار التنظيمي بمقدار 0.353 وحدة، كما ان القيمة الحقيقية لهذه المعلمة تتراوح بين القيمتين الدنيا والعليا 0.498- و0.177- على التوالي. أما الخطأ القياسي (S.E.) فبلغ 0.081، كما ان قيمة p (0.004) والتي ظهرت أقل من 0.05 لهذه العلاقة، إذ يتضح من خلال هذه النتائج أنه إذا ما أرادت الادارة في الميدان المبحوث أن تحد من الانهيار التنظيمي فعليها أن تمتلك روح التحدي والقوة والمثابرة لبناء المستقبل، وان تتعامل مع الأحداث الضاغطة بروح رياضية، وان تشجع المنافسة بين الأفراد العاملين من أجل رفع أدائهم، مما يعني رفض الفرضية الفرعية والتي تشير الى يؤثر كل بُعد من أبعاد الصلابة النفسية تأثيراً عكسياً معنوياً في متغير الانهيار التنظيمي وقبول بديلتها .كما يمكن توضيح علاقة الأثر لأبعاد متغير الصلابة النفسية في متغير الانهيار التنظيمي من خلال الشكل (3):



الشكل (3) تحليل الاثر لأبعاد متغير الصلابة النفسية في متغير الانهيار التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات الحاسوب.

6. الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. يمتلك المسؤولين في الشركة المبحوثة صلابةً نفسية ، ويستشف ذلك من خلال توافر ابعادها المتمثلة(الالتزام ، التحكم، التحدي) وهذا يعكس قوة اداء المسؤولين وقدرتهم على مواجهة مختلف الظروف التي يتعرضون لها في العمل داخلية كانت ام خارجية.
2. يمكن القول ان مؤشرات الانهيار التنظيمي قد بدت بالظهور في الشركة المبحوثة ، وتأشرَ ذَلك من خلال اجابات الأفراد المبحوثين عن أبعاد الانهيار التنظيمي والمتمثلة(بالعوامل الاستراتيجية، العوامل التنظيمية ، العوامل البيئية) وهذا يعني ان الشركة المبحوثة تمر بحالة من ضعف الاداء التنظيمي وان نتائج اعمالها تواجه مخاطر استراتيجية وتنظيمية وبيئية تنذر باحتمالات تعرضها لحالات اخفاق ان لم تتدارك معالجة تلك العوامل وفق مستجدات البيئة التنافسية.

3. تبين وجود علاقة عكسية ومعنوية بين الصلابة النفسية للمديرين والانهيار التنظيمي، مما يعني أن زيادة الصلابة النفسية متمثلةً بأبعادها(الالتزام، التحكم، التحدي) لدى المديرين ترتبط بانخفاض مستويات الانهيار التنظيمي في الشركة، فكلما تحلى المسؤولون بالقدرة على ضبط انفعالاتهم في ميدان العمل وتغلبوا على حالات القلق التي تواجههم وبذلوا قصارى جهدهم لتلافي المواقف الحرجة أدى ذلك تعزيز قدرتهم على مواجهة حالات الانهيار التنظيمي والقضاء على العوامل المسببة له سواء أكانت تنظيمية أم استراتيجية أم بيئية.
4. اتضح وجود علاقة ارتباط عكسية معنوية بين كافة أبعاد الصلابة النفسية (الالتزام، التحكم، التحدي) مع الانهيار التنظيمي. وهذا يعني أن زيادة أي من هذه الأبعاد تؤدي إلى تقليل مستوى الانهيار التنظيمي، أي أنه كلما كان المسؤولون ذوي التزام عالٍ، ويوظفون قدراتهم الوظيفية في التعامل مع معطيات المستقبل، وكلما كان لديهم روح التحدي ويتعاملون مع المواقف الوظيفية بروح الاثارة، وكلما كانوا يمتلكون القدرة على ضبط النفس والتحكم بانفعالاتهم وغضبهم تمكنوا من مواجهة الانهيار التنظيمي بشكل فاعل.
5. هناك علاقة تأثير عكسية لمتغير الصلابة النفسية في متغير الانهيار التنظيمي، ،وذلك يعني أن الصلابة النفسية تلعب دوراً مهماً في تقليل مستوى الانهيار التنظيمي أو الحد منه.
6. هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عكسية لكل أبعاد الصلابة النفسية(الالتزام، التحكم، التحدي) في متغير الانهيار التنظيمي، وهذا يعني أن زيادة قيمة أي من المتغيرات الثلاثة تترافق بانخفاض في قيمة متغير الانهيار التنظيمي. ويُفسر ذلك بأنه إذا ما أرادت الشركة المبحوثة مواجهة والحد من الانهيار التنظيمي فإن ذلك يتطلب وجود قيادات ادارية تتحلى بالالتزام وتكون لديها القدرة على مواجهة الصعاب التي تعترض العمل ,ان تمتلك القدرة على التحكم في سلوكياتها وانفعالاتها وقدراتها المختلفة ولديها القوة والمثابرة لتتمكن من التغلب على المشكلات والصعاب الوظيفية وبما يسهم في الحد من الانهيار التنظيمي.

ثانياً: المقترحات

1. من المهم جداً ان يتم اختيار قيادات ادارية تتمتع بشخصية قوية وتأثير عالي في الافراد العاملين وتمتلك صلابة نفسية قوية تتحلى عبرها بالتزام ويتمكن من خلالها من التحكم بشخصيته وانفعالاته وردود افعاله وبما يجعله قادراً على الصمود بوجه التحديات.
آلية التنفيذ: تضمين المعايير المرتبطة بالشخصية عند اختيار القيادات الادارية، مع امكانية اخضاع المرشحين للمناصب القيادية لاختبارات ترتبط بمدى تحليهم بالصلابة النفسية عند مواجهتهم مختلف الظروف.
2. ضرورة اطلاع المديرين في الميدان المبحوث على أهمية وفوائد تبني الصلابة النفسية في بيئة العمل.
آلية التنفيذ : تنظيم جلسات تدريبية أو ورش عمل لتعزيز الوعي بأهمية هذا المفهوم وكيفية تعزيزه في سياق العمل، وبما يقلل من مستويات الانهيار التنظيمي.
3. ينبغي توجيه الاهتمام بجميع جوانب الصلابة النفسية في الميدان المبحوث ، بما في ذلك الالتزام، التحكم، والتحدي، لتحسين قدرات الإدارة والعاملين على التأقلم مع التحديات وإدارة الضغوطات، مما قد يسهم في تحسين الأداء وتقليل مستويات الانهيار التنظيمي في الميدان المبحوث.
آلية التنفيذ : تنفيذ برامج تدريبية وتطويرية تستهدف بناء الصلابة النفسية للعاملين ، تمكنهم من تحقيق الالتزام العالي والتحكم في مختلف الظروف ومواجهة التحديات المختلفة.
4. تعزيز الاستقرار التنظيمي وتقليل مخاطر الانهيار من خلال تحسين نماذج السلوك التنظيمي وتوجيهها نحو الإيجابية والإنتاجية.
5. ضرورة دراسة وتحليل متغيرات البيئة الخارجية ذات العلاقة المباشرة بعمل الميدان المبحوث.
آلية التنفيذ : مسح المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وغيرها وذلك للتنبؤ باحتمالات تغييرها وبالتالي الاستعداد لهذ التغيير عبر تأمين الاستجابة الفاعلة لمتغيرات البيئة بمكوناتها المختلفة.

قائمة المصادر

1. الرازي، محمد بن أبي بكر، (1982)، "مختار الصحاح"، **دار الرسالة**، الكويت.
2. ابن منظور, محمد بن مكرم, (1999)، "لسان العرب"، الجزء السابع – الجزء الثاني عشر، **دار صيدا**، بيروت، لبنان.
3. عاقل، فاخر، (2003)، "معجم علم النفس"، **مطابع المشرق**، بيروت.
4. حمادة, لولوه و عبد اللطيف، حسن، (2002)، "الصلابة النفسية والرغبة في التحكم لدى طلاب الجامعة"، **مجلة الدراسات النفسية**، مجلد 12، عدد (2)، ص 229-272.
5. راضي، زينب نوفل احمد، (2008)،"الصلابة النفسية لدى امهات شهداء انتفاضة الاقصى وعلاقتها بعدد من المتغيرات"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، الجامعة الاسلامية، كلية التربية علم النفس، غزة.
6. مخيمر، عماد محمد احمد، (2003)، "ادراك الاطفال للألم النفسي من الوالدين و علاقته بالقلق واليأس" ، **مجلة دراسات نفسية**، المجلد (13)، العدد (4)، القاهرة، مصر.
7. الزبيدي، جنان فاضل قيراوي، (2016)، التفكير الاستراتيجي وعلاقته الصلابة النفسية والدافعية العقلية لدى مديري المدارس في مركز محافظة واسط، **اطروحة دكتوراه غير منشورة**، جامعة بغداد، كلية التربية – ابن رشد / للعلوم لإنسانية قسم العلوم التربوية والنفسية، علم النفس التربوي، بغداد – العراق.
8. العبدلي، خالد محمد بن عبد الله، (2012) ،"الصلابة النفسية وعلاقتها بأساليب موجهة الضغوط النفسية لدى عينة من طلاب المرحلة الثانوية المتفوقين دراسياً والعاديين بمدينة مكة المكرمة "، **رسالة ماجستير** في علم النفس – ارشاد نفسي، جامعة ام القرى، كلية التربية /قسم علم النفس التربوي-ارشاد نفسي ،جامعة ام القرى، كلية التربية، مكة المكرمة، السعودية.
9. الجوهري، 1984،"الصحاح"، تحقيق احمد عبد الغفور عطار, الجزء الثاني، **دار العلم للملايين**، الطبعة الثالثة، بيروت، لبنان.
10. رجب، ايمان حمادي، (2005)، الاثار الاجتماعية لانهيار المؤسسة السياسية في العراق، **رسالة ماجستير**, كلية الآداب - جامعة الموصل.

11. الزهيري مروة عبد الكريم ، (2010) : دور إدارة عوامل النجاح الحرجة وسلوك المواطنأة التنظيمية في منع الانهيار التنظيمي، **رسالة ماجستير**، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة.
12. الخرابشة، عمر وعربيات، احمد (2005) **"**الاحتراق النفسي لدى المعلمين العاملين مع الطلبة ذوي التعليم في غرف المصادر**" مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية**، مجلد (17)، عدد (2).
13. بن حبتور، عبد العزيز صالح، (2004) **"**الإدارة الاستراتيجية**" دار الميسرة للنشر والتوزيع**، عمان الأردن.
14. نجم، عبود نجم، (2005)، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، **الوراق للطباعة والنشر**، عمان، الاردن.
15. الشهري، جرمان احمد(1997)" أثر العوامل التنظيمية الرسمية على فاعلية الأداء بالخدمات الطبية بالحرس الوطني: دراسة تطبيقية على مستشفى الملك خالد للحرس الوطني بجدة**" رسالة ماجستير** في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.
16. Khaledian M., Hasanvand B., & Hassan S., (2013),” The relationship of psychological hardiness with work holism”, international Letters of Social and Humanistic sciences, **Tahran University**, Iran
17. Kowalski. Christopher M. (2018) Hardiness, perseverative cognition, anxiety, and health-related outcomes: A case for and against psychological hardiness , Master Thesis published , **The University of Western Ontario.**
18. ISSacson B.,(2002),”Characteristics and enhancement of resiliency in young people “ Research (MSC Thesis), **University of Wisconsin-Stout.**
19. Baroton P.T., (2012), "social and organizational influence on psychological hardiness : How Leaders can increase stress resitience, center for Technology & National security policy " , Thesis**, National Defense university**, fit. McNair, Washington, U.S.A
20. Soleimanyan ,A.A., Darrodi H.,& Golpich Z., (2012), “Astady of the relationships between family Functioing and psychological Hardiness among parents with exceptional children and normal children “, **Iranian rehabilitation , Journal** , VOL .(10), NO.(15).
21. witczak, ann& bunds, agate& escoto, Gustavo(2006)" spotting the opportunities on dry-cleaning market" scientific method and undergraduate thesis, **malarial University.**
22. Kalantar , J., Khedri L.,Nikbakht A.,& Motvatvalion M.,(2013),”Effect of psychological hardiness training on mental Health of students”, **International Journal of academic research in Business & social sciences** ,Vol.(3), No.(3).
23. Ferreira , Nadia.,(2012),”Hardiness in relation to organizational commitment in the Human resource management Field”, **Journal of Human Resource management** /SA Tudskrif vir menstikehu Lpbronbestuar, VOL.(10),NO.(2).
24. Wieb D.j.,(1991),”Hardiness and stress Moderation: Atest prosed mechanisms”, **Journal of personality and social psychology,** Vol.(60),NO.(1).
25. Azeem S.M., (2010),” Personality hardiness Jop involvement and Job burnout among teachers”, **International Journal of Vocational and technical Education**, VOL .(2),NO.(3).
26. Maddi.R.Salvatore,2007,"Relevance of Hardiness Assessment and Training to The Military Context", **Journal of Military Psychology**, Vol.(19), N.(1).
27. Johnson.W.David & Johnson.T.Roger, 2005," New Development in Social Interdependence Theory", Genetic, **Journal of Social and General Psychology Monographs**, VOL(13), N. (4).
28. Hasel ,K. M , and Abdolhoseini. A, and Ganji . P , (2011) "Hardiness Training and Perceived Stress among College Students", Procedia- **Social and Behavioral Sciences**, VOL.(3), N.(1).
29. Khaledian. M ,, Babaee. H , Amani .M, (2016), "The relationship of psychological hardiness with irrational beliefs, emotional intelligence and work holism" , **Journal of World Scient**, VOL.(28), N.(8).
30. Kobasa S.C.,(1979),”Streesful the events personality and health:Aninquiry in Hardiness”, **Journal of personality and social psychology** ,VOL.(37),NO.(1).
31. Narad, Anshu,(2018), " Psychological hardiness among senior secondary school students: influence of home environment", **Journal of Personality and Social Psychology**, VOL.(9), N.(7).
32. Schanfeli W. B., Bakker , A ., Vanm D., Heijden F. & prins J., (2009) , " work and stress " , **Journal of personality and Social psychology** , Vol. (23) N.(2).
33. Arslan ,G., & Kivrak, S., (2008), Critical Factors to Company Success in the Construction Industry**, World Academy of Science, Engineering and Technology,** VOL.(45), N.(6).
34. Dorman, Jeffrey, (2003), "Testing a Model for teacher burnout"**,** Australian **Journal of Educational & Development psychology**, vol.(3), N.(2).
35. Fcilliers, (2003) **"**A systems psycho-Dynamic perspective on Burnout**"**. S A **Journal of Industrial psychology**, vol.29 ،No.4, PP.26-33.

36. 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.
37. Gül, Hasan & İnce, Mehmet & Özcan, Nazlı (2011), The Relationship between Workplace Mobbing and Burnout among Academics at a Turkish University, **Research Journal of Internatıonal Studıes ,** Issue 18 (January ,pp.118-134.
38. Pretorius, Marius (2008) "Critical variables of Business failure : A Review and classification framework", **SAJEMS. NS** 11, No.4, PP.408-430.
39. Schaufeli, W. B. and Peeters, M. C. W.,(2000). "Job Stres and Burnout among Correctional Officers: A Literature Review", **International Journal of Stress Management** 7(1), pp. 19-47.
40. Sowmya, K. R. & Panchanatham, N.,(2011),Job burnout: an outcome of organizational politics in banking sector , **Far East Journal of Psychology and Business** Vol. 2 No 1, January ,pp49-58.
41. Kayes, D. C., & Yoon, J. (2016) : The breakdown and rebuilding of learning during organizational crisis, disaster, and failure. **Organizational Dynamics,** 2(45), 71-79. Daft ،R (2004) "**Organization theory and Design"** ،south-western, U.S.A.
42. Robson W.(1997) "**organizational theory**", prentice Hall, U.S.A., 2nd ed.
43. Luthans ,F.,(2011),**"Organizational Behavior"**,12th/ed., MC GrowHill, Irwin.
44. Arditi, David (2009) "The Risk of contractor default" **Fifth international conference on constracation.**
45. Schellenberg , D.E.,(2005),"Coping and psychological hardiness and their Relationship to Depression in older Adults", Thesis, **Philadelphia college of osteopathic Medicine.**
46. Feild , H.S., Cole , M.S.,(2004), "Student Learning Motivation and psychological Hardiness: Interactive Effects on students , Reaction s to a management Class", **Academy of management Learning and Education** ,VOL.(3),N0.(1).
47. Jamal . Yousaf ,(2017), "Coping Strategies and Hardiness as Predictors of Stress among Rescue Workers" , Pakistan **Journal of Psychological Research**, Vol. (32), No. (1).Mottaghi, H.& Akhtardanesh, H.(2010) "Applying fuzzy logic in Assessing the readiness of the company for implementing Erp"**, word Applied sciences Journal,** vol.3, No.8, PP.354-363.