# تحليل مسببات العلل التنظيمية في منظمات الأعمال
## دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للسمنت الشمالية/نينوى(*)

**أ.م.د. سلطان أحمد خليف**
**الكلية التقنية الإدارية/الموصل**
**الجامعة التقنية الشمالية**
noaflahmed62@gmail.com

**م.م. إيمان أحمد صالح**
**المعهد التقني الدور**
**الجامعة التقنية الشمالية**
eman1999eee@gmail.com

**المستخلص:**

تمثل مسببات العلل التنظيمية أحد الحالات غير الصحية في مجال الأعمال مما ترتب عليه وجود درجة من الصعوبة عند أداء المهام، أي أن الاثر السلبي الذي تتركه قد يتجاوز ما هو منظور ومباشر فغياب التماسك يعكس حالة من التفكك وبروز التحركات العشوائية قد تشير الى عدم النظام والانتظام وظهور الأعباء يفسر سوء التخطيط وتراكم المهام في أطار التكاسل كما أن الاضطرابات البيئية تفسر لنا التنوع والتعدد في العوامل المفسرة لها وحالات الغموض والتقصير التي تواجهها مما يترتب عن ذلك بروز بعض الاشكاليات في هيكل المنظمة، عليه وجد الباحثان من ذلك مدخلاً لإثارة مشكلة دراستهم في أطار التساؤل الاتي:

هل توجد اسباب تسهم في بروز العلل التنظيمية على مستوى المنظمة المبحوثة؟

وقد هدفت الدراسة الى الوقوف على واقع هذه العلل في أطار العوامل المساهمة في تكوينها، واعتمدت الدراسة الحالية الاستبانة كأداة لجمع البيانات الخاصة بالموضوع قيد الدراسة، اذ تم توزيعها على (٥٠) فرداً وبشكل عشوائي، وتم استخدام التحليل العاملي كأداة احصائية لمعالجة البيانات، وقد توصلت الدراسة الى جملة استنتاجات أبرزها تمثيل العوامل المعبرة عن العلل بسبعة عوامل علماً ان مستوى البعدية بينها تجاورت الواحد الصحيح، وبناءً على هذه الاستنتاجات تقدمت الدراسة بعدد من التوصيات.

**الكلمات المفتاحية:** العلل التنظيمية، تدني مستويات الاداء، بروز التوترات، ضعف التواصل.

(*) تأسست هذه الشركة بعد اندماج شركة سمنت الرافدين الأهلية سنة١٩٥٣ بمصلحة سمنت حمام العليل الحكومية المكونة بعد تأميم الأولى وأطلق عليها اسم شركة سمنت الموصل بتاريخ ١٩٦٥/٤/٢٠ وبعدها تم إضافة معامل جديدة (معمل بادوش الجديد سنة ١٩٧٨ ومعمل سمنت حمام العليل الجديد عام ١٩٧٨ ومعمل بادوش رقم (٣) سنة ١٩٨٠ ومعمل سمنت سنجار سنة١٩٩٠) وأصبح اسم الشركة "الشركة العامة للسمنت الشمالية" سنة ١٩٩٧ وتعتبر هذه الشركة إحدى شركات وزارة الصناعة والمعادن العريقة ذات التاريخ المشرف في مضمار الإنتاج العالمي والنوعية المتميزة وهي بهذه السمعة الجيدة احتلت مكانة مرموقة من بين الشركات المصدرة للسمنت في منطقة الشرق الأوسط.

# Analysis of the causes of organizational dysfunction in business organizations: A survey of the views of a sample of workers in the General Company for Northern Cement/Nineveh

Assist. Prof Dr. Sultan Ahmed Khleaf
Management Technical College/Mosul
Northern Technical University

Assist. Lecturer Eman Ahmad Saleh
Technical Institute/ALdour
Northern Technical University

## Abstract:

The causes of organizational dysfunction are one of the unhealthy cases in the business, which results in a degree of difficulty in performing the tasks. In other words, the negative effect that it may cause may go beyond what is perceived and direct. The lack of cohesion reflects a state of disintegration and the emergence of random movements may indicate disorder, poor planning and accumulation of tasks are explained in the context of laziness, and environmental disturbances explain the diversity and multiplicity of explanatory factors, and the ambiguities and omissions encountered by them. This leads to the emergence of some problems in the structure of the organization. The framework of the question of the following: Are there reasons that contribute to the emergence of organizational dysfunction at the level of the organization of the study sample?

The study aimed to identify the reality of this dysfunction in the framework of the factors contributing to its composition. The current study adopted the questionnaire as a tool for collecting data on the subject under study. It was distributed (50) people and randomly. The Factor analysis was used as a statistical tool for data processing. The study pointed to a number of conclusions, the most prominent of which were the closure of the factors that reflect the relapses of seven factors, although the level of dimensionality between them was the correct one. Based on these conclusions, the study made a number of recommendation.

**Keywords:** Organizational Dysfunction, Low levels of Performance, Rising Tensions, Poor Communication.

**المقدمة**

لازال الجدل محتدماً حول موضوع العلل التنظيمية وعلى النحو الذي مهد السبيل للباحثين لأثارة هذا الموضوع على بساط البحث والدراسة ، علماً ان تناوله على مستوى الدراسات يتسم بالندرة الى درجة المحدودية مما تطلب من الباحثين جهداً فضلاً عن محاولتهما الاستعارة مما عرض في مجالات اخرى لكون الدراسة التي لا تدعم بالانثناءات الايجابية من ذات الاختصاص تبقى بحاجة الى الاسناد العلمي من تخصصات اخرى، لذا تجلت اهمية البحث والتحري عن هذا الموضوع الذي ينصرف الى اتجاهات متعددة تتطلب من الباحثين تعميق الرؤية وابداء المعالجة عبر معبر المنهجية مروراً بالأطر النظرية وصولاً الى تحديد معالم ومترسمات الجانب الميداني وعلى وفق السياق الآتي:

**اولاً. منهجية الدراسة:**

١. **مشكلة الدراسة:** تتحرك المنظمات عبر دورة حياتها على نحو متصل يفصح عن تنوع المراحل التي تمر بها وعلى نحو يؤشر جانباً من سماتها وحالات المد والجزر التي تعترضها مقترناً كل ذلك

باحتمالية التنوع في انشطتها في مجالات معينة والضيق في اخرى مما يترتب عليه درجة من الشد حد التوتر وبالتالي بروز علل فيها، علماً ان هذه العلل تضعها امام حالة من حالات الشلل بحيث يصبح الاداء ضعيفاً والعلاقات أقرب الى الجفاف وعمليات التواصل بمستوى الانقطاع، عليه اقتضت الضرورة اثارة هذا الموضوع من خلال التساؤل التالي:

(ما نوع المسببات المؤدية الى بروز العلل التنظيمية في المنظمة المبحوثة، ومن ثم الكشف عن الرؤية التي تمتلكها هذه المنظمة بشأن تلك العلل؟).

**٢. أهداف الدراسة:** تسعى الدراسة الحالية الى تحقيق جملة اهداف منها:

أ. توظيف مصطلح العلل لصالح نظرية المنظمة وبما يجعل منه موضوعاً قابلاً للأضافة العلمية والتجديد في إطار الاجتهاد.

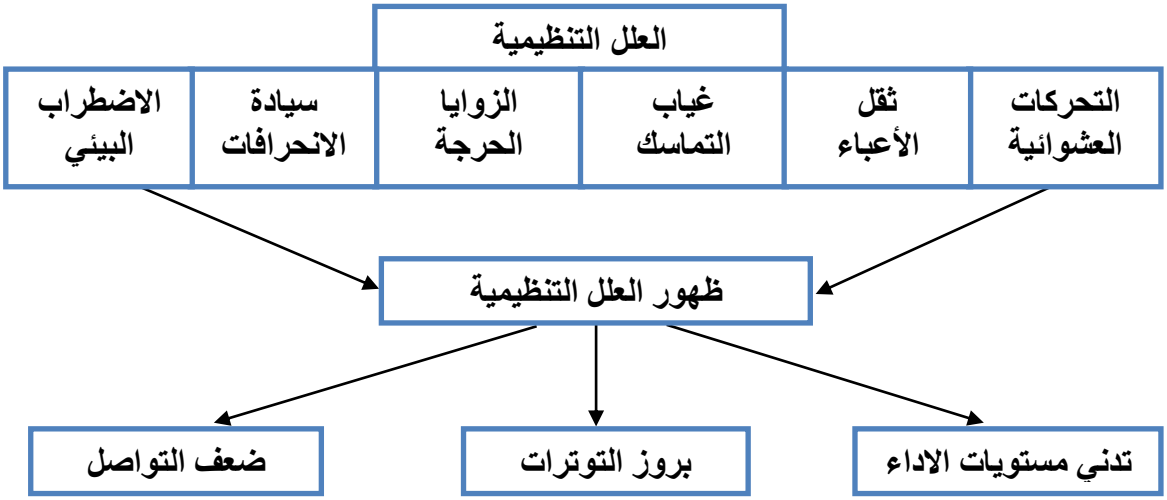
ب. الوقوف على واقع حال العلل التنظيمية في المنظمة المبحوثة عبر المؤشرات المفسرة لها في ظل اجابات المبحوثين عنها.

ج. تقديم رؤية فكرية بشأن العلل التنظيمية الى حد استحضار كل ماهو كامن لدى الباحثان وبما يمهد لهما السبيل لعرض مخططا يؤشر عمق التفاعل مع هذه المعضلة (العلل التنظيمية).

**٣. فرضية الدراسة:** تمثلت فرضية الدراسة الحالية في الاتي:

(لا تحدد العلل التنظيمية في المنظمة المبحوثة بتراكم المؤشرات المفسرة لها في عدد من العوامل المعتمدة في الدراسة الحالية).

**٤. انموذج الدراسة:** أعتمت الدراسة الحالية أنموذجا افتراضياً يجسده المخطط الاتي:




الشكل (١): أنموذج الدراسة

المخطط من اعداد الباحثين.

**٥. أدوات جمع البيانات:** وظف الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات الخاصة بدراستهم علماً ان هذه الاستبانة خضعت لاختبار الصدق إذا تم توزيعها على عدد من الخبراء(*) لأبداء ملاحظاتهم واجراء بعض التعديلات عليها كما اجري عليها اختبار الثبات باعتماد الاختبار واعادة الاختبار اي تم توزيعها على عينة شملت (٢٥) فردا من العينة المبحوثة وبعد مضي أكثر من اربعة اسابيع تم

(*) ١. د. نوال يونس محمد، ٢. د. أحمد سليمان محمد، ٣. د. نيال يونس محمد، ٤. د. ماجد محمد صالح.

توزيع الاستمارة على ذات العينة وقد حصل الباحثان على اجابات متقاربة بحدود (٧٥%) مما يشجع على اجراء الدراسة.

وقد غطت الاستبانة جملة المؤشرات، فمؤشر (التحركات العشوائية) فقد ترجمته الفقرات ($X_1,X_2,X_3$)، والمؤشر (غياب التماسك) فسرته الفقرات ($X_4,X_5,X_6$)، في حين تم التعبير عن مؤشر (الزوايا الحرجة) بالفقرات ($X_7,X_8,X_9$)، وبخصوص المؤشر (ثقل الاعباء) فقد اوضحته الفقرات ($X_{10},X_{11},X_{12}$)، وكذلك الحال عن مؤشر (سيادة الانحرافات) فقد غطته الفقرات ($X_{13},X_{14},X_{15}$)، ويأتي مؤشر (الاضطراب البيئي) لتترجمه الفقرات ($X_{16},X_{17},X_{18}$).

٦. **حدود الدراسة:** انحصرت حدود الدراسة في الاتي:

أ. الحدود العلمية تجلت في الموضوع قيد الدراسة، (تمت الافادة من المصادر الطبية بخصوص متغيرات العلل التنظيمية في الدراسة الحالية).

ب. الحدود المكانية انحصرت في الشركة العامة للسمنت الشمالية/ نينوى.

ج. الحدود الزمنية امتدت بين ٢٠١٨/٤/١ لغاية ٢٠١٨/١٠/٢٥

٧. **منهج الدراسة:** اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي بقصد الوقوف على الواقع الفعلي لمتغير الدراسة الحالية.

٨. **الادوات الاحصائية:** استخدم الباحثان في دراستهم الحالية (التحليل العاملي) لبيان البعدية بين المؤشرات المفسرة للعلل التنظيمية، ولغرض تحقيق اهداف الدراسة واختبار فرضياتها وتأشير مستوى سريانها فقد اهتدى الباحثان الى تناول المحاور الاتية:

## أولاً. المحور النظري لمتغيرات الموضوع قيد الدراسة:

تم التركيز في هذا المحور على معالجة موضوع العلل التنظيمية ومن ثم احتواء المؤشرات الدالة عليها وبرؤية تحليلية تؤكد سعي الباحثان الى توظيف ماتم الاطلاع عليه في هذا المجال بصالح الدراسة الحاليه مع الاخذ بنظر الاعتبار بعض حالات التطويع والاجتهاد وهذا ماسيتم تناوله على وفق السياق الاتي :

### العلل التنظيمية (المفهوم والمسببات):

لم يجد الباحثان في حدود اطلاعهما المتواضع عن دراسات تناولت هذا الموضوع، الامر الذي حدى بهم الى تجنيد ماتم عرضه في المجالات الاخرى ففي الطب ينظر الى العمود الفقري على أنه يتألف من فقرات وسطوح واقواس الفقرات والمفاصل القوسية واجسام الفقرات متصلة مع بعضها بواسطة اسطوانات والديسك والرباطات القصيرة والطويلة الامامية والخلفية مما يفسر لنا وبصورة مماثلة على ان المنظمة هي اشبه بالعمود الفقري فأي انحراف يحدث في أي قسم اونشاط سوف يعيق حركتها ويجعلها في حالة من الشلل، فالاداء ضعيف والعلاقات متدنية والتوترات قائمة في كل المفاصل، الامر الذي يفسر لنا ان العلل التنظيمية هي اشارة فعلية الى غياب التماسك وبروز كل ماهو محرج في نطاق العمل مصحوباً بالتحركات العشوائية عبر محاور الاضطراب البيئي وبمايجعل من الواجبات اعباء ثقيلة وبالتالي سيادة الانحرافات (متولي، ٢٠٠٩: ٢-٥ ).

وهنا اشارة الى ان العلل التنظيمية تعرّف على أنها صورة لأوجه الملل التي تنتاب المنظمات وتجعلها في اطار السبات وغياب القدرة على التواصل مع البيئة المحيطة بها أي انها في حالة اقرب الى الرفض من قبل البيئة، فحالات السخاء البيئي تختفي واوجه التفاعل تضمر وتموت وتبقى في اطار الضيق والانحسار الى حد الشلل وهنا يثار تساؤل:

(هل توجد جهات قادرة على تشخيص العلل وضع المعالجات لها ام ان المنظمات تترك في فضاءات بعيدة عن العمل أي انها تنحدر وتختفي معالمها ورموزها ؟ )

الاجابة تكمن في القول بضرورة وجود جهات ساندة وداعمة ومشخصة لكل مايعترض المنظمات لان هؤلاء يمثلون المساهمين في تأشير المشكلات اخذين بعين الاعتبار تنوع الاختصاصات وتعدد سنوات الخبرة وسيادة التراكم المعرفي لديهم، مما يفسر لنا ان العلل لايمكن تحديدها الاعبر سلم الدراسة والبحث، وهنا نريد ان نقول ان المنظمات التي ليس لديها القدرة على السير والحركة في مخاض الصعوبات يتعذر عليها تحمل المشكلات او التفكير في وضع المعالجات فهي تكون اقرب الى الاستلام، وعملية كهذه تعني اختفاء دورالقدرات لديها فضلا عن سيادة الضبابية بين انشطتها وحتى ادارتها عندئذ تكون بيئة تزكم الانوف وبؤرة تشمئز منها النفوس الى درجة غيابها عن الوجود، صحيح التعليمات موجودة والافراد يدخلون سوح العمل والاثاث قد تكون منظمة، الا ان ذلك لايعني شيئا في غياب حالات التماسك لذا نقول ان الارض كلما كانت راخية يسهل على السيول جرفها وخلق مسارات طينية غير منتظمة فيها.(الوذيناني، ٢٠١٦: ٤٩١)

ولأجل الإحاطة بموضوع العلل التنظيمية فقد عمد الباحثان الى تناول مؤشراتها على وفق السياق الاتي:

١. **التحركات العشوائية:** هي حركات غير منظمة فضلاً عن انها اقرب الى الفجائية وعلى النحو الذي يسهم في خلق اشكاليات في ميدان العمل وبالتالي ينعكس على مستوى الاداء لان كل حركة عشوائية يترتب عليها انعكاسات سلبية قد تكون غير متوقعة لدى القائمين فيها آنيا وذلك لغياب حالات التحسب لها وعدم القدرة على التنبؤ بالنتائج الناجمة عنها فالعامل الذي يشرف على ماكنة النجارة مثلاً فعند إجراء حركة عشوائية قد يتسبب له الامر في قطع ذراعه او اصبعه وما الى ذلك مما يعني خسارة العامل والمنظمة على المدى البعيد وتنسحب آثار ذلك على الواقع المجتمعي ناهيك عن الحالة النفسية التي يعيشها ذاك الفرد، واتساقا مع ذلك فقد اقترح (Taylor) من خلال دراساته ومعايشته الميدانية في المصانع على حذف الحركات غير الضرورية في العمل ودمج المتماثلة منها قدر الإمكان مع تطوير الحركات المتبقية بطرق منهجية تجنبا للإجهاد.(العنزي، ٢٠١٥: ٧٦)

٢. **ثقل الاعباء:** يمتلك الفرد العامل طاقة والماكنة مصممة على وفق مقاسات وقدرات انتاجية محددة، لذا من الاجدر ان نعمد الى التركيز على ذلك ونستحضر فكرة الهندسة البشرية الى حد أن انظارنا لا تغيب عن القدرات العقلية والعضلية والنفسية للعاملين في منظماتنا اعلم ان الالة تحتاج الى الصيانة وفترة من الزمن للتوقف والادامة فما بالك بالإنسان الذي لا يخرج عن كونه (اعصاب، عظام، لحم .....الخ) فهو جسد وروح واسم الا يحتاج ان ينظر اليه بنظرة واقعية تجعله في مصاف الانسانية لا تحاول تجاهله وعده اله صماء او بهيمة ضمن قطيع من الماشية ، تذكر انه اسمى وارفع من ذلك فهو المبدع والمبتكر وصانع المعرفة الا يحتاج درجة عالية من الاهمية والاهتمام ، انظر الدول المتقدمة فستجد صورة اقرب الى المثالية في مجال الاهتمام بالعامل بشكل خاص والانسان على نحو عام فهو قيمة وتؤمن قيمة وتعمل لا جل تحقيق قيمة عند استثماره بشكل صائب فلأتدع الاعاصير تصرعه ولا تجعل من الهفوات البسيطة سبباً لتحطيم قدراته بل ركز على التدريب واستحضر التعليم واطلب منه التخطيط مثلما تؤشر له اهمية التنفيذ في اطار القياس عندئذ تجده متقدما خطوات ومفكراً في التحرك نحو المستقبليات، وثقل الاعباء يتطلب القدرة على

التحمل، أنظر الفائدة فستجد (مذكرات، تقارير، بريد الكتروني ....الخ) هل هذه تمنحه التألق أم تشكل أعباء، (ج .لي وكينج، ٢٠٠٤: ٦٠) ومما تقدم يكون مدخلا للقول بضرورة تحديد العبء الملائم من العمل بحيث يمكن للأفراد العاملين التكيف مع المتطلبات التنظيمية وهذا يضع العاملون امام متجهين الاول يجسد حاجاتهم ورغباتهم والاخر يعكس اهداف منظماتهم وتطلعاتها، (Gareth, 2007: 17).

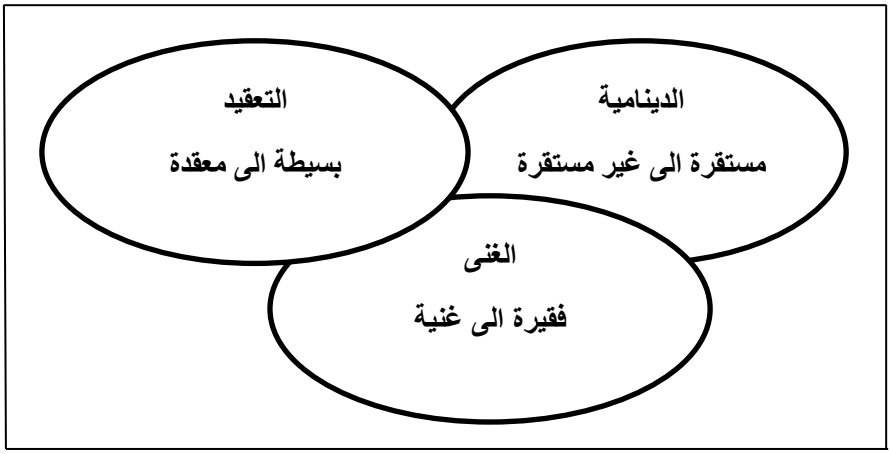
٣. **غياب التماسك:** تؤشر حالة غياب التماسك في ميدان العمل المنظمي درجة من الابتذال والتراخي الى حد انعدام التفاعلات بصورتها الايجابية وفي ذلك اشارة الى اختفاء معالم لغة النظام والانتظام وبروز التباين اي ان دالة التماسك تغيب ولا يبقى للضوابط السلوكية اي قيمة وفعل في مجال العمل وفي هذا الصدد تذكرنا (Cecil Gill, 1965) بقولها ان سيادة حالات التقارب بين الجماعات في ميدان العمل يجعلها اكثر تماسكاً وتفاعلاً قياساً بالجماعات المتباعدة لكون التماسك يدعم النظمية فضلاً عن انه يؤشر انماط سلوكية ذات سمة ايجابية لان ما يتفق عليه المجموع غير ما يعترف به فرد لوحده، فمع الجهد الجمعي تتلاحق الافكار وتسود سلوكيات تخدم العمل، وعملية غياب التماسك تعني اختفاء معالم التأثير الاجتماعي بحيث تتدنى حالات الاهتمام بمشاعر الاخرين ويغيب الحنان وتندحر الصداقة (الطائي والعطوي، ٢٠١٠: ١٠١). ويشير التماسك الى الشعور بالانتماء الى مجتمع المنظمة والصداقة والانفتاح والتعاطف، وشعور الافراد بإيجابية تجاه بعضهم البعض، وكذلك الطريقة التي يشعرون بأنهم يقومون بتأدية أعمالهم بشكل تعاوني نابع من الحماس الداخلي إنجاز العمل. (الجابري، ٢٠١٧: ٣٤٨)

٤. **الزوايا الحرجة:** يترتب على ممارسة المهام في ميدان العمل حدوث زوايا تمثل عوامل انذار مثلما انها تشكل بؤرة خطرة تضع المهام تحت دالة المخاطر وتحيد بالأدلة الى الاتجاهات المرفوضة مما يسهم في تكوّن وجود مثل هذه الزوايا والتي لا تمثل مؤشرا سلبيا في نطاق محدد بل انها علامة دالة لوجود تداعيات تضع المنظمة ضمن حدود ضيقة وبالتالي انعدام القدرة على تأمين الجوانب الصحيحة في العمل وعلى هذا الاساس تتولد فكرة لدينا ان كل ما يشكل خرقاً لكل ما هو متعارف عليه اصوليا وضمن قواعد وسياقات العمل يمثل زاوية حرجة ، لذا نقول دع الحرج واتركه جانباً وأمسك بما هو صحيحاً الى حد انك تنزع الشكوكية وتضع اليقينية عند اداء العمل، وهذا يفسر لنا أهمية استحضار حالات اليقين بكل ابعادها عند اداء العمل وبشكل صحيح بحيث تنتفي اسباب فشل المنظمات. (مؤنس، ٢٠١١: http://www.alfnonaljamela.com)

٥. **سيادة الانحرافات:** تشكل الانحرافات حالة من حالات الخروج عن كل ما هو صحيح اي انها مخالفات تضع الفرد العامل امام حالة مضادة لطموحات وتوجهات المنظمة فهو يتصرف بأوجه سلبية متعددة فلا يحب العمل ولا يحترم وقته فضلاً عن انه يقع في متاهات التكاسل ومحاولات التنصل عن اداء المهام مقترناً ذلك برفضه لأية تعليمات تصدر من رئيسة والاكثر من ذلك ان يحاول نفث سموم العدائية في ميدان العمل هادفاً ربط عملية التطور بمحددات التأخر والجمود وهنا تبرز فورات سلوكية غير مرغوبة منه الامر الذي يتطلب من الادارات ان تحتاط لذلك وتضع قدراتها لصالح المجابهة والمعالجة دون الاكتفاء بحالات التشخيص، اذ كم من الحالات غير الصحيحة استفحلت وانتشرت بسبب انعدام المعالجة لها مما يستلزم من الادارات القيام ببعض التصرفات بقصد تصحيح الانحرافات المؤشرة عبر تغيير المعايير أو تعديل السلوكيات، (السنهوري، ٢٠١٢: ٢٩٢)، وإذا ما نظرنا الى ازمة الروتين الاداري غير الهادف فستجد انها

تمثل عقبة بوجه المنظمات لان الزيادة في عدد الاجراءات يعني بلوغ الروتين مراميه الخطره وهذا يفرض عليها ان تفكر في تحرير ذاتها لكي تعمل بفاعلية (Greiner & L.E, 1998: 37).

٦. **الاضطراب البيئي:** يشكل الاضطراب البيئي احد المؤشرات الدالة على غياب التناسق والتنظيم بين حركية العوامل المكونة للبيئة ولما كانت هذه العوامل تتسم بالتنوع والتغير ، لذا اصبح من العسير جداً وضع مقياس محدد لتنظيم حركتيها وبالذات عند وقوعها تحت تأثيرات خارجة عن حدود المألوف وتتسم بدرجة من الغموض والتعقيد وعلى نحو يرجح حالات التفسير والتأويل بكل انواعها فضلاً عن غياب القدرة على احتوائها مقترناً ذلك بالطلب المتزايد للمعلومات بغض النظر عن مصادرها ودرجة المصداقية فيها، ومع ذلك فقد يسعنا القول ان حالات الاضطراب البيئي قد تكون امراً مقبولاً وواقع حال في كثير من الجوانب الا ان حالات المواجهة والمجابهة والاحتواء تتطلب اعادة النظر ووضعها على دالة تقييم الآثار البيئية ليتسنى معرفة التناقضات وتأشير الانحدارات وبما يضع الاسبقيات في اطار المعالجة، ومؤشرات الاضطراب البيئي تعني تعدد مصادر اللا تأكد وقد تنوعت هذه المصادر كما مؤشر في الشكل ادناه: ( العنزي، ٢٠١٠،٧٦ ).




الشكل (٢) مصادر اللا تأكد البيئي

* العنزي، سعد علي، جواد محسن، ٢٠١٠، التحالفات الاستراتيجية في ادارة الاعمال، دار اليازوري، عمان، الاردن.

## ثانياً. الإطار الميداني

اظهرت مصفوفة تدوير العناصر (فاري ماكس) جدول (١) ان متغيرات الدراسة تحددت ضمن سبعة عوامل، علماً ان العامل الاول احتضن المتغيرات الفرعية ($X_{16},X_{14},X_{7},X_{11},X_{15},X_{4}$) وهذا يفسر لنا ان غلبة الحركات الغير مدروسة في بيئة العمل من قبل المبحوثين تترتب عليها حدوث اخطاء تفوق الحدود المسموح بها مما اشر وجود سلوكيات معاكسة لما يتطلبها العمل، الامر الذي دفع الادارات الى تضييق نطاق الصلاحيات الى حد انحسارها، مما اسهم في ولادة ما يسمى بـ (عنق الزجاجة) اي تراكم المعاملات في نقطة ضيقة بحيث يتعذر الاداء بشكل صحيح وهنا اشار الى السلبية ببعدها واثرها غير المرغوب في ميدان العمل. اما عن العامل الثاني فقد تضمن المتغيرات الفرعية ($X_{13},X_{11},X_{6},X_{15}$) والتي تؤشر لنا وجود الاختناقات بواقعها السلبي وضيق نطاق الصلاحيات لدى اطراف العمل يعني غياب عامل الاسبقية فضلاً عن ظهور عنق الزجاجة في ميدان العمل، وفيما يخص العامل الثالث الذي احتضن المتغيرات الفرعية ($X_{12},X_{10},X_{17}$)، فقد

يفصح لنا ان العمل في عدة لجان دون توافر غطاء الاسناد من قبل الادارات يؤشر لنا وجود عدة مهام يتعذر اداؤها بشكل صحيح وبالتالي صعوبة مواجهة او احتواء حالات الغموض ويأتي العامل الرابع بمتغيراته الفرعية ($X_6,X_5,X_4$) ليوفر عدة دلالات منها ان تجاهل الاسبقية في ميدان العمل يعكس امكانية تقديم المصلحة الخاصة على مصلحة التنظيم مما يقود الى ولادة حركات متعرجة وفيها درجة من السلبية ويظهر العامل الخامس الذي شمل المتغيرات الفرعية ($X_3,X_1,X_8$) ليؤكد لنا ان الشعور بالتوتر ازاء كل ما يخص العمل يعني ضعف العلاقة بين الادارات والعاملين او بين العاملين ذاتهم مما يولد تصرفات غير مرغوبة قد تقود المنظمة المبحوثة الى حالات التدهور والانحدار ويظهر العامل السادس بمتغيراته الفرعية ($X_{17},X_{18},X_2$) ليؤشر لنا ان تعذر احتواء حالات الغموض يترتب عليه الارباك وبالتالي سيادة درجة من التناقض الفكري بشأن متطلبات العمل وتكاد هذه ان تحتل اخطر مرحلة تصلها المنظمة في ميدان العمل لان ولادة التناقضات وبالذات في مجال الافكار قد يسهم في اثارة عدة اشكاليات وبما يعكس غياب حالات التفاهم والانسجام ، ويأتي العامل السابع ليحتضن المتغيرات الفرعية ($X_7,X_9$) ويترجم لنا ان سيادة السلوكيات المعاكسة لما يتطلبه المسار المنتظم للعمل يعني وجود شعوراً بالإحباط وان وجود ذلك يؤشر حالة من الضعف وبالتالي تأكيد حالة من حالات القصور التنظيمي.

الجدول (١): مصفوفة تدوير العوامل (فاري ماكس)

| العوامل / المتغيرات | الاول | الثاني | الثالث | الرابع | الخامس | السادس | السابع |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| $X_{16}$ | 0.881 | | | | | | |
| $X_{14}$ | 0.812 | | | | | | |
| $X_7$ | 0.644 | | | | | | 0.529 |
| $X_{13}$ | | 0.787 | | | | | |
| $X_{11}$ | 0.422 | 0.736 | | | | | |
| $X_6$ | | 0.674 | | 0.549 | | | |
| $X_{15}$ | 0.508 | 0.602 | | | | | |
| $X_{12}$ | | | 0.753 | | | | |
| $X_{10}$ | | | 0.656 | | | | |
| $X_{17}$ | | | -0.574 | | | 0.486 | |
| $X_5$ | | | | 0.864 | | | |
| $X_4$ | 0.480 | | | 0.662 | | | |
| $X_3$ | | | | | 0.820 | | |
| $X_1$ | | | | | 0.668 | | |
| $X_8$ | | | | | 0.541 | | |
| $X_{18}$ | | | | | | 0.853 | |
| $X_2$ | | | | | | -0.817 | |
| $X_9$ | | | | | | | 0.911 |

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS.

اما عن تفسير اجمالي التباين فقد جسدته معطيات الجدول (٢) إذ تبين ان مجموعات مربعات التحميل المستحصلة قد انحصرت في سبعة عوامل وقد بلغ مجموع مربع التحميل التجميعي لهذه العوامل على وفق الترتيب التصاعدي بدءا من العامل الاول الاقل مجموع مربع تحميلي تجميعي وصولا الى العامل السابع الاعلى مجموع مربع تحميلي تجميعي وكما مؤشر في الجدول (٢) اذ تبين ان النسبة التجميعية للعامل الاول بلغت (٢٦,٤٢٤) في حين بلغت اعلاها للعامل السابع (٨٠,٨٩٠) مما يؤشر وجود ترتيب تصاعدي في القيم الخاصة بهذه العوامل.

وفيما يخص مجموع مربعات التحميل المدورة فقد تبين ان نسبة التباين المئوية قد بلغت اعلاها بالنسبة للعاملين الاول والثاني على التوالي (١٦،٥٥٠،١٣،٢٣٥) في حين بلغت بالنسبة للعوامل (الثالث، الرابع، الخامس، السادس) قيم متقاربة انحصرت بين (١٠,٨٣٤) و (١٠,٤٠٢) وبالمقابل فان العامل السابع كانت نسبة التباين فيه اقل نسبة (٨,٤١١) قياسا بالعوامل الاخرى.

الجدول (٢): تفسير التباين الاجمالي

| مجموع مربعات التحميل المدورة | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **العناصر** | **مجموع مربعات التحميل المستخلصة النسبة التجميعية المئوية** | **الكلي** | **نسبة التباين المئوية** | **النسبة التجميعية المئوية** |
| الاول | ٢٦,٤٢٤ | ٢,٩٧٩ | ١٦,٥٥٠ | ١٦,٥٥٠ |
| الثاني | ٣٩,٢٢٢ | ٢,٣٨٢ | ١٣,٢٣٥ | ٢٩,٧٨٥ |
| الثالث | ٥١,٣٥١ | ١,٩٥٠ | ١٠,٨٣٤ | ٤٠,٦١٩ |
| الرابع | ٦٠,٤٤٩ | ١,٩٣٢ | ١٠,٧٣٣ | ٥١,٣٥١ |
| الخامس | ٦٨,١٣٩ | ١,٩٣١ | ١٠,٤٢٦ | ٦٢,٠٧٧ |
| السادس | ٧٤,٦٩٥ | ١,٨٧٢ | ١٠,٤٠٢ | ٧٢,٤٧٩ |
| السابع | ٨٠,٨٩٠ | ١,٥١٤ | ٨,٤١١ | ٨٠,٨٩٠ |

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS.

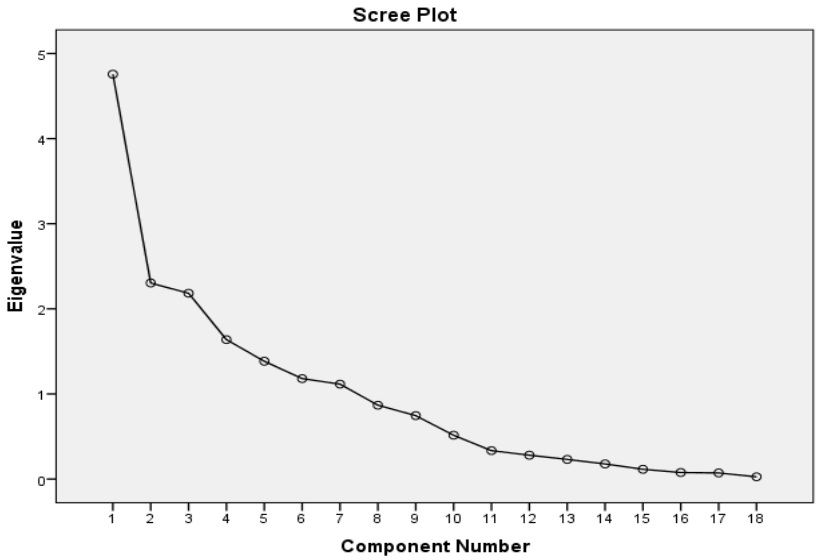
وتم توظيف التحليل العاملي في هذه الدراسة لبيان مدى بعدية المتغيرات محور الدراسة وهي (غياب التماسك، التحركات العشوائية، الزوايا الحرجة، ثقل الاعباء ،سيادة الانحرافات، الاضطراب البيئي) ولكي تدعم هذه البعدية يجب ان تكون الاوزان عالية على عوامل وضعيفة على العوامل الاخرى وتكون (قيم الذاتية) للجذر الكامن تساوي الواحد الصحيح لكل عامل او اكثر منه وبالنظر الى الجدول (٣) نجد انه نتج عن التحليل العاملي وباستخدام طريقة التدوير وطريقة (فاري ماكس) للتدوير سبعة عوامل ، الاول بقيمة (الذاتية) تساوي (٤,٧٥٦) والثاني بقيمة (الذاتية) تساوي (٢,٣٠٤) والثالث بقيمة (الذاتية) تساوي (٢,١٨٣) والرابع بقيمة (الذاتية) تساوي (١,٦٣٨) والخامس بقيمة (الذاتية) تساوي (١,٣٨٤) والسادس بقيمة (الذاتية) تساوي (١,١٨٠) والسابع بقيمة (الذاتية) تساوي (١,١١٥).

الجدول (٣): توزيع قيم (الذاتية)

| العوامل | قيمة (الذاتية) |
|---|---|
| العامل الاول | ٤,٧٥٦ |
| العامل الثاني | ٢,٣٠٤ |
| العامل الثالث | ٢,١٨٣ |
| العامل الرابع | ١,٣٨٤ |
| العامل الخامس | ١,٦٣٨ |
| العامل السادس | ١,١٨٠ |
| العامل السابع | ١,١١٥ |

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS.

والشكل (٣) يعكس توزيع قيم (الذاتية) على المتغيرات موضوع الدراسة وقد تبين ان العوامل السبعة الاول قد شغلت قيم (الذاتية) أكبر من الواحد اما بالنسبة للعوامل الاخرى فقد جاءت قيمها اقل من الواحد الصحيح ولهذا ظهر التركيز على هذه العوامل.




الشكل (٣) توزيع قيم (الذاتية) على المتغيرات موضوع الدراسة

الشكل من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS.

## ثالثاً. العلل التنظيمية رؤية تحليلية

تشكل العلل التنظيمية احد التحديات التي تواجه منظمات الاعمال فضلاً عن انها مؤشراً لحالة من حالات سوء صحة المنظمة، الامر الذي يوفر دلالات عدة للقول بأن منظمات الاعمال من ناحية الذات اشبه بالانسان مثلما تعتليه حالات المرض وتواجهه اشكاليات فكذلك الشأن لها، لذا باتت الحاجة قائمة وملزمة للأخذ بكل مايؤمن الصحة الجيدة لها فضلاً عن النظافة وهذه وان كانت اساسيات في تامين تجاهها الا ان مسالة اقرارها ضمن الحيز المنظمي وجعلها امراً حتمياً يتطلب تجنيد واستحضار كل ما في وسع القيادات الادارية الى حد انها تأخذ حالات المؤازرة والدعم الى

حد الدخول في التفاصيل بدءً من مناقشة العملية وكيفية ادائها وتحديد المخاطر الناجمة عنها وصولاً الى ردود الفعل التي تشهدها وهذا اشارة الى ان العلل التنظيمية تعكس وجه من اوجه السلبية في العمل المنظمي لان التحركات العشوائية لدى العاملين وحتى الادارات لايتولد عنها الا العكرة وانعدام الانتظام وبالتالي حدوث حالات تجعل المنظمات في حالة من الارتداد والثقل في الاعباء فضلاً عن بروز التفكك وسيادة الانحرافات في ظل مايسمى بالاضطراب البيئي الذي يعد الحاضنة لكثير من اوجه القصور في العمل بحيث ان الحال لاينحصر بزاوية ضيقة او مجال محدد، أنظر الانسان ككائن اجتماعي فقد تنتابه حالات غير صحية ناجمة عن حركة غير منتظمة أو بذل مجهودات خارج حدود قدرته فضلاً عن حالات فقدان التماسك مع الجماعة في ميدان العمل مما يجعله في وضع متأزم غير مقبول أي انه أقرب الى أوجه الشلل سواء أكان ذلك في مجال الأداء أو ما تجلى في الاتصالات وقد يصل الحال الى ظهور توترات سواء مع الذات او الاخرين مما يجعله ضمن دائرة مغلقة فهو أقرب الى الضياع منه الى الوجود واثبات الذات، وهنا انعدام لحالة التوازن النسبي وكذلك الحال بالنسبة للمنظمات فهي تعاني من الشلل عندما تعترضها اعباء خارج نطاق امكانياتها وتتحمل أخطاء تتجاوز كل ما محسوس أو مؤشر لديها عندئذٍ تشكل الاعباء الثقيلة والاخطاء غير المسموح بها تؤام لحالة الشلل الذي يقوض المنظمات ويجعل حدودها غير آمنة اذ أنها تكون مسرحاً للمنافسين من ذي المصالح المتعارضة والمتضاربة وفي ذلك منحى سلبي لمسار المنظمة، فالتعرجات تظهر والتقاطعات تسود ويصبح الغائب ضمن حدود الحاضر اي انهما (الغائب، الحاضر) يقفان عند خط واحد وهنا معالم الخطر ودالة الانحناء لكل المنافسين.

## رابعاً. الاستنتاجات والتوصيات

### اولاً. الاستنتاجات

١. تحددت العوامل المعبرة عن العلل التنظيمية في المنظمة عينة الدراسة بعدد معين شمل مجموعة من المتغيرات دون غيرها.
٢. احتضان العامل الاول لمجموعة من المتغيرات تفوق غيره من العوامل.
٣. وجود حالة من التقارب بين الثالث والرابع والخامس في عدد المتغيرات التي انطوت تحتها.
٤. تجسيد العامل السابع لمضامين ذات طابع سلوكي فمثلا السلوكيات المعاكسة لما هو مطلوب فضلا عن بروز حالات الاحباط.
٥. مجموع مربعات التحميل المستخلصة (نسب مئوية تجميعية) كانت متدرجة بدءً من العامل الاول (أقل نسبة) الى العامل السابع (أعلى نسبة) .
٦. انفراد العوامل المفسرة للعلل التنظيمية في المنظمة المبحوثة بقيم (الذاتية) والتي تجاوزت الـ (١) الصحيح قياسا بغيرها من العوامل.

**ثانياً. التوصيات:** بناءً على ماتقدم من استنتاجات تقدمت الدراسة بعدد من التوصيات

١. ضرورة تضمين الدراسات بعدد اوسع من المتغيرات المعبرة عن حالة العلل التنظيمية وبما يكشف عن مستوى البعدية بينها .
٢. العمل على تحديد العوامل المتقاربة في تفسيرها للعلل التنظيمية بقصد بيانها ومعرفة متضمناتها.
٣. الاخذ بنظر الاعتبار الجوانب السلوكية عند دراسة العلل التنظيمية لكون هذه الجوانب تمثل المنطلق لكثير من المشكلات في العمل .

٤. العمل على استحضار كل مايسهم في تخفيض مجموع مربعات التحميل ولجميع العوامل الداخلة في تفسير العلل التنظيمية، اذ ان تعدد العوامل يفصح عن امكانية توزيع حالات التحميل.

**المصادر:**

**أولاً. المصادر العربية**


١. الجابري، ليث شناوه حسن، ٢٠١٧، دور الصحة التنظيمية في تحقيق الأداء الاستراتيجي، **مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية**، المجلد (١٤)، العدد (١)، جامعة الكوفة.

٢. السنهوري، محمد مصطفى، ٢٠١٢، **الادارة الاستراتيجية النظرية والتطبيق**، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية.

٣. الطائي، يوسف حجيم سلطان والعطوي، عامر علي حسين، ٢٠١٠، الذكاء الشعوري في المنظمات مدخل متكامل / مؤسسة الوراق الاردن

٤. العنزي، سعد علي، جواد محسن، ٢٠١٠، التحالفات الاستراتيجية في ادارة الاعمال، اليازوري، الاردن.

٥. العنزي، سعد علي، ٢٠١٥، **نظرية المنظمة مفاهيم مداخل عمليات**، مكتبة السيسبان، بغداد.

٦. الوذيناني، محمد بن معيض، ٢٠١٦، مدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية في مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمعلمين، **مجلة الدراسات العربية في التربية وعلم النفس**، العدد (٧٧)، السعودية.

٧. ج، لي، روبرت وكينج، سارة، ن، ٢٠٠٤، **اكتشف القائد في ذاتك**، مكتبة العبيكان، السعودية.

٨. كاظم مؤنس، ٢٠١١، http://www.alfnonaljamela.com .

٩. متولي، ياسر ، ٢٠٠٩، العلل الغضروفي وآلام الظهر، http://yassermetwally.com.


**أولاً. المصادر الأجنبية**


1. Greiner , L.E, 1998, **Evolution & Revolution Orgnization Growth** , H.B.R, Voh 50.
2. Jones Gareth, R, 2007, **Organizational theory**, Design and changer, 5th.ed., N.J.,prentice Hall.

## م/ استمارة الاستبيان

تحية طيبة...

إن استمارة الاستبيان التي بين أيديكم تمثل جزءاً من مشروع بحث موسومة (بعض العلل التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة الشركة العامة للسمنت الشمالية/ نينوى) إذ تعد هذه الاستمارة مقياساً أعتمد عليه لأغراض البحث العلمي، نأمل الاجابة على التساؤلات الواردة فيها.

شاكرين تعاونكم معنا:

| | ت | العبارة | اتفق بشدة | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| غياب التماسك | ١ | تبدو حالة من ضعف العلاقة بين العاملين في ميدان العمل | | | | | |
| | ٢ | تسود درجة من التناقض الفكري بشأن متطلبات العمل. | | | | | |
| | ٣ | هناك شعور بالتوتر إزاء كل ما يخص بيئة العمل. | | | | | |
| التحركات العشوائية | ٤ | تلازم التحركات المتعرجة في ميدان العمل درجة من السلبية. | | | | | |
| | ٥ | تتقدم المصلحة الخاصة لدى بعض العاملين على مصلحة المنظمة. | | | | | |
| | ٦ | يتم تجاهل وضع الأسبقيات في ميدان العمل الى حد الاهمال. | | | | | |
| الزوايا الحرجة | ٧ | هناك سلوكيات معاكسة لما يتطلبه المسار المنتظم للعمل. | | | | | |
| | ٨ | تتضح معالم التصرفات التي تخرج عن نطاق الايجابيات في العمل. | | | | | |
| | ٩ | يساور العاملون شعوراً بالتوتر أزاء متطلبات العمل. | | | | | |
| ثقل الأعباء | ١٠ | تقر مهام في ميدان العمل يتعذر أدائها بشكل صحيح. | | | | | |
| | ١١ | يتسم نطاق صلاحيتك في ميدان العمل بالضيق الى حد الانحسار. | | | | | |
| | ١٢ | تعمل في عدة لجان دون توافر الغطاء الاسنادي لك. | | | | | |
| سيادة الانحرافات الاضطراب البيني عند انجاز المهام | ١٣ | تتجلى الاختناقات في ميدان العمل الى درجة بروزها. | | | | | |
| | ١٤ | توجد أخطاء في ميدان العمل تفوق الحدود المسموح بها. | | | | | |
| | ١٥ | تظهر حالات عنق الزجاجة عند أداء المهام في المنظمة | | | | | |
| | ١٦ | تغلب الحركية غير المدروسة في بيئة العمل. | | | | | |
| | ١٧ | يتعذر على العاملين احتواء حالات الغموض في بيئة العمل. | | | | | |
| | ١٨ | تبرز معالم الارباك في بيئة العمل الى درجة تفوق تصور الادارات. | | | | | |